

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PERUSYKSIKKÖ OPPIVANA ORGANISAATIONA – KOKEMUKSEEN
PERUSTUVAN TIEDON HYÖDYNTÄMISMAHDOLLISUUDET VA-
RUSMIESKOULUTUKSESSA**

Tutkielma

Kapteeni
Jussi Viinamäki

Esiupseerikurssi 61
Maasotalinja

Toukokuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | |
|--|--|
| Kurssi | Linja |
| Esiupseerikurssi 61 | Maasotalinja |
| Tekijä | |
| Kapteeni Jussi Viinamäki | |
| Tutkielman nimi | |
| PERUSYKSIKKÖ OPPIVANA ORGANISAATIONA – KOKEMUKSEEN PERUSTUVAN TIEDON HYÖDYNTÄMISMAHDOLLISUUDET VARUSMIESKOULUTUKSESSA | |
| Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka | Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Aika: Toukokuu 2009 | Tekstisivuja 36 Liitesivuja 5 |
| <p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Perusyksiköissä käytännön työyhteisöjen sisältämän kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntäminen ei ole jäsentynyt; kaikkia voimavaroja ei osata hyödyntää. Tietoa ja kokemuksia käsitellään vapaassa ilmapiirissä, usein osana kahvipöytäkeskusteluja. Perusyksikön kouluttajahenkilökunnan sisältä löytyy asiantuntijoita, jotka ovat muita työntekijöitä kokeneempia ja joiden työskentely ja haasteiden ratkaiseminen näyttää sujuvan kuin itsestään. Näiden asiantuntijoiden kokemukseen perustuvan tiedon siirtäminen muun työyhteisön käyttöön on yksi keskeisimmistä osaamisen kehittämisen alueista. Tutkimus pyrkii paikantamaan ja havainnollistamaan ne tilanteet, joissa hiljaisen tiedon virta on suurimmillaan.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla Kainuun Prikaatin päälliköitä (n=12) ja varapäälliköitä (n=13). Tutkimuksen luvussa 3 tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden lisäksi perusyksikköä oppimisympäristönä. Luvussa 4 esitetään varusmieskoulutuksen järjestelyt Kainuun Prikaatissa tutkimuksen rajausten mukaisesti. Luvussa 5 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään empiirisen aineiston analyysi. Luvussa 6 esitetään keskeiset johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuksen tarve.</p> <p>Avaintuloksena tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta esitellään pienennettyjen itsearviointitilaisuuksien ja <i>kokemuspankin</i> käyttömahdollisuudet osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Jatkotutkimuksessa tulee paneutua tutkimusproblematiikkaan joukkoyksikön näkökulmasta.</p> | |
| <p>AVAINSANAT</p> <p>Varusmieskoulutus, perusyksikkö, oppiva organisaatio, kokemukseen perustuva tieto.</p> | |

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO..... | 4 |
| 2 | METODOLOGIA..... | 6 |
| 2.1 | TUTKIMUKSEN KOHTEEN RAJAAMINEN | 6 |
| 2.2 | VIITEKEHYS, TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN RAKENNE..... | 7 |
| 2.3 | KVALITATIIVINEN TUTKIMUS..... | 9 |
| 2.4 | FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUSOTE | 9 |
| 3 | OPPIMISYMPÄRISTÖN JA KÄSITTEISTÖN SYVEMPI TARKASTELU..... | 10 |
| 3.1 | OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA | 12 |
| 3.2 | OPPIVA YKSILÖ OSANA OPPIVAA ORGANISAATIOTA | 13 |
| 3.3 | OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KAINUUN PRIKAATISSA | 14 |
| 3.4 | KOKEMUKSEEN PERUSTUVA TIETO..... | 16 |
| 3.5 | JÄRJESTELMÄ KOKEMUKSISTA OPPIMISEEN – KOKEMUSPANKKI..... | 18 |
| 4 | VARUSMIESKOULUTUS KAINUUN PRIKAATISSA | 20 |
| 4.1 | PERUSKOULUTUSKAUDELLA ANNETTAVAN KOULUTUKSEN SUUNNITTELUPROSESSI..... | 20 |
| 4.2 | ASE- JA AMPUMAKOULUTUS PERUSKOULUTUSKAUDELLA..... | 22 |
| 4.3 | PERUSKOULUTUSKAUDEN TAISTELUAMMUNNAT | 24 |
| 5 | EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI | 25 |
| 5.1 | ORGANISAATIOMME UNOHTAA OLEELLISIA ASIOITA..... | 26 |
| 5.2 | KOKEMUKSEEN PERUSTUVA TIETO TYÖYHTEISÖN SISÄLLÄ | 29 |
| 5.3 | TIEDON JA KOKEMUSTEN JAKAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ..... | 31 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA | 34 |
| 6.1 | ITSEARVIOINTITILAISUUDET | 36 |
| 6.2 | KOKEMUSPANKIN HYÖDYNTÄMINEN | 37 |
| 6.3 | JATKOTUTKIMUKSEN SUUNTAAMINEN | 37 |

LÄHTEET

LIITTEET

”Paljon hiljaista tietoa omaavat harmaat pantterit ovat yhteiskunnallemme mahdollisuus, eivät taakka.”

- Pääministeri Matti Vanhanen vastauksessaan opposition välikysymykseen 1/2009

PERUSYKSIKKÖ OPPIVANA ORGANISAATIONA – KOKEMUKSEEN PERUSTUVAN TIEDON HYÖDYNTÄMISMAHDOLLISUUDET VARUSMIESKOULUTUKSESSA

1 JOHDANTO

Varusmieskoulutuksen toteuttaminen on yksi tarkimmin ohjeistettuja kokonaisuuksia Puolustusvoimissa. Varusmiesten palvelusaikajärjestelmä sekä koulutuskaudet puolustushaaroittain ja aselajeittain on ohjeistettu tuntimäärineen erittäin tarkasti. Varusmieskoulutusta antavien yksiköiden työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen tarvitsevat kehittyäkseen muutakin kuin ohjesääntöjä, oppaita ja hallinnollisia normeja. Kouluttaja toimii tehokkaimmillaan silloin, kun työyhteisön sisältämä hiljainen tieto on esteettömästi hänen käytössään.

Oppivan organisaation tulisi mahdollistaa yksilöidensä jatkuva osaamisen kehittäminen kokemuksista opiksi ottaen. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämismahdollisuuksia varusmieskoulutuksen viitekehyksessä. Lisäksi tutkimustyön tavoitteena on tehdä esitys niistä mahdollisista toimista ja välineistä, jotka luovat yksikölle työkalun hyödyntää kokemuksiaan. Tutkimustyö on tehty yksikön päällikön näkökulmasta, koska päällikkö nähdään avainhenkilönä henkilökuntansa johtamisessa, ohjaamisessa ja heidän osaamisensa kehittämisessä.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2005, 11-15) keskeisiä näkökulmia henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ovat henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä henkilöstön toimintakyvyn kehittäminen. Näistä kolmesta hankkeesta osaamisen kehittämisen haasteeseen pyritään vastaamaan kehittämisohjelmien ja tehtäväkohtaisten osaamistarvekartoitusten keinoin. Lisäksi strategia määrittää tutkittaviksi ja näin kehitettäviksi osa-alueiksi työssä oppimisen, yhteisöllisen oppimisen ja tiimityöskentelyn.

Perusyksikkö työympäristönä muodostaa tiiviin yhteisön, jonka jäsenten henkilökohtaisia osaamisen voimavaroja tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin. Jean Lave ja Etienne Wenger

(1991; ks. myös Wenger 2008) toivat tiedeyhteisöön käsitteen *käytännön työyhteisö* (Community of Practice). Tuija Lämsä (2008) on kartoittanut väitöstutkimuksessaan käytännön työyhteisöjen roolia kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämisessä.

Käytännön työyhteisöksi määritellään suhteellisen pieni joukko ihmisiä, jotka jakavat samoja tiedollisia tai käytännöllisiä tavoitteita. Käytännön työyhteisön tulee muodostuakseen sisältää kolme kokonaisuutta. Ensimmäinen kriittinen tekijä on yhteisen hankkeen toteuttaminen, josta kaikki yhteisön jäsenet ottavat yhteisvastuun. Osallistuminen yhteisön toimintaan merkitsee vahvaa sitoutumista edellä mainitun hankkeen toteuttamiseen. Toisena kriittisenä tekijänä voidaan osoittaa olevan vastavuoroinen toimintaan sitoutuminen: tehdään asioita yhdessä muun työyhteisön kanssa. Yhteiset tekemisen tavat eli käytännöt sitouttavat jäseniä toisiinsa, vaikka jokainen jäsenistä ei olisikaan päivittäin vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Yksittäiseltä yhteisön jäseneltä vaaditaan lisäksi ponnistuksia yhteisön koossa pitämiseen. Kolmantena näkyvänä tuloksena käytännön työyhteisö tuottaa aina uusia apuvälineitä toiminnan toteuttamiseksi. Välineet ilmenevät erilaisina työvälineinä, käsitteinä ja tarinoina. (Wenger 2008; ks. myös Lämsä 2008, 51 – 52.)

Perusyksikkö voidaan nähdä käytännön työyhteisönä tai useita sellaisia sisältävänä kokonaisuutena. Käytännön työyhteisölle määritetyt kriteerit täyttyvät: yksiköllä on joukkotuotanto-tehtävä, asiat hoidetaan yhdessä ja yhteisö kykenee tuottamaan konkreettisia apuvälineitä toimintansa tehostamiseksi.

Oppimista tässä tutkimuksessa tarkastellaan konstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta. Tutkimuksen teorian hengessä yksilön ja yhteisön osallistuminen tutkivan oppimisen prosessiin nousee esille. (Järvinen ym. 2002; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004.)

Tutkimuksen muita keskeisiä käsitteitä ovat *hiljainen tieto* ja *oppiva organisaatio*. Hiljainen tieto on sanatonta, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa, joka kehittyy pitkällisen harjaantumisen tuloksena ja näkyy ulospäin taitavana toimintana. (Järvinen ym. 2002, Polanyi 1959, 93; 1966, 9-10; 1973, 49-52.) Hiljaisesta tiedosta käytetään myös nimitystä *kokemukseen perustuva tieto*.

Oppiva organisaatio nähdään perusyksikkönä, jossa henkilöstö yksikön yhteisen vision ja mission kautta haluaa kehittää yhteistyökykyään ja henkilökohtaista osaamistaan esimiesten aset-

tamien tavoitteiden tasolle laadukkaamman varusmieskoulutuksen takaamiseksi. (vrt. Moilanen 2001; Senge 1990; Halonen, 2007,61.)

2 METODOLOGIA

Päätutkimusongelma (1) ja sitä tukevat alatutkimusongelmat (1a-1c) ovat:

1. Miten varusmieskoulutuksessa voidaan hyödyntää kokemukseen perustuvaa tietoa?
- 1a. Mitä on kokemukseen perustuva tieto ja miten se ilmenee perusyksikössä?
- 1b. Mikä on nykytila kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämisessä?
- 1c. Mitä eri vaihtoehtoja voidaan käyttää kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämiseksi?

Kysymykseen 1a vastaamalla pyritään muiden käsitteiden lisäksi selvittämään kokemukseen perustuva tieto ja sen käsite ilmiönä. Kokemukseen perustuvaa tietoa ja sen hyödyntämismahdollisuuksien tutkimista pidetään tällä hetkellä koulutustaidon ja osaamisen kehittämisen yhtenä avainalueena.

Kysymykseen 1b vastaamalla pyritään selvittämään ne nykyiset käytännöt, joilla perusyksiköt ja niiden henkilöstö tiedostamattaan tai tiedostetusti pyrkivät oppimaan kokemuksistaan.

Vastaamalla kysymykseen 1c pyritään tuomaan esille sopivia vaihtoehtoja tai työkaluja kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämiseksi varusmieskoulutuksessa.

2.1 Tutkimuksen kohteen rajaaminen

Kaikissa puolustushaaroissa ja aselajeissa annetaan samansisältöinen peruskoulutus palvelukseen astuville alokkaille kahdeksan viikkoa kestävä peruskoulutuskauden aikana.

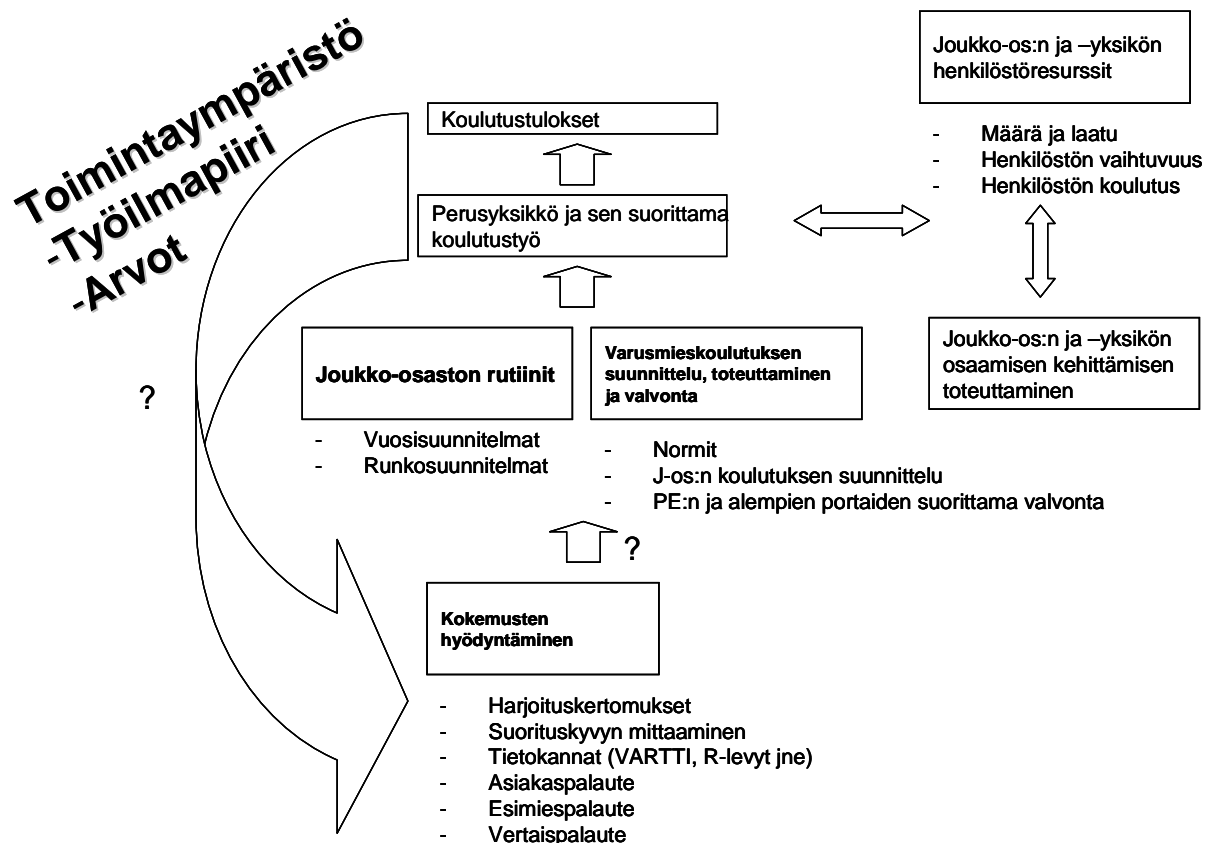
Tutkimuksen kohteeksi on rajattu peruskoulutuskauden (jatkossa käytetään nimitystä P-kausi) suunnitteluprosessi ja ase- ja ampumakoulutuksen toteuttaminen. Lisäksi tarkastellaan P-kaudella suoritettavien taisteluumuntonojen toteuttamista. Tällä tavoin saadaan kokemuksia myös johtajakoulutuksen yhdestä osa-alueesta. Tutkimuksen kohdejoukko-osastona on Kainuun Prikaati, jossa saapumiserien vahvuus on 1700–1900 alokasta. Peruskoulutus annetaan viidessätoista eri perusyksikössä.

2.2 Viitekehys, tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen viitekehyksessä (kuva 1) kuvataan koulutustyötä antava perusyksikkö osana joukkoyksikköä ja -osastoa. Yksikön toimintaympäristöstä esitetään niitä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat koulutustyön määrään, laatuun ja sisältöön.

Keskeisenä pohjana kaikelle koulutustyölle ja sen laadulle nähdään joukko-osaston työilmapiiri ja arvot. Hyvä työilmapiiri ja hyvähenkinen työympäristö ovat perusta laadukkaalle koulutustyölle.

Perusta koulutustyölle tulee hallinnollisten normien, ohjeiden, käskyjen ja määräysten muodossa. Joukko-osaston koulutusala valmistelee saapumiserittäin käskyn, jonka pohjalta joukko- ja perusyksiköt suunnittelevat oman koulutuksensa aselajinsa tai koulutushaaran mukaisesti.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

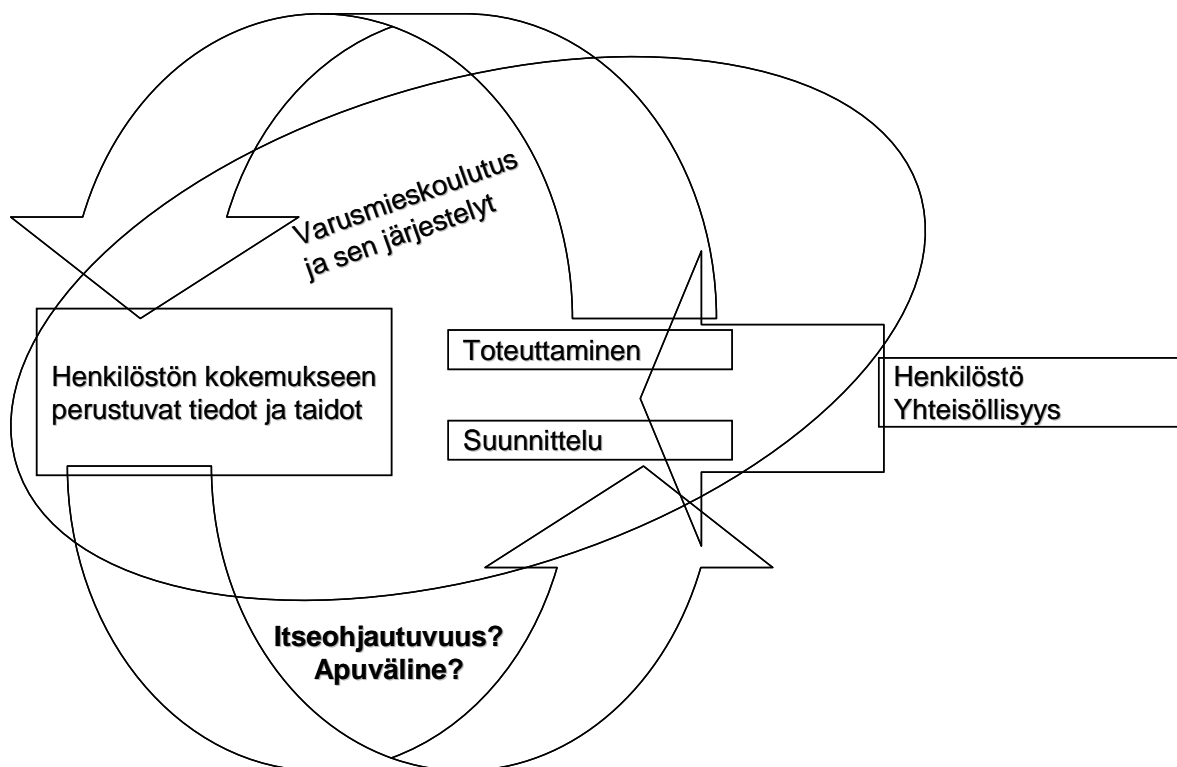
Koulutustyössä saatujen kokemusten dokumentoimisen ja saadun tiedon hyödyntämisen tulisi vaikuttaa vielä voimakkaammin joukko-osaston koulutuksen suunnitteluun, toteuttamiseen, ohjaamiseen ja valvontaan. Kokemusten hyödyntämisen suhde koulutuksen suunnitteluun on tässä viitekehyksessä varustettu kysymysmerkillä, koska jäsentynyt järjestelmää hyödyntä-

miselle ei ole nähtävissä. Viitekehyksessä on esitetty ne asiat, joiden kautta kokemuksia voidaan tarkastella ja osin jopa hyödyntää seuraavan saapumiserän koulutuksessa.

Keskeinen koulutusprosessiin vaikuttava tekijä joukko-osastossa on henkilöstön määrä ja henkilöstön osaamisen taso. Henkilöstön vaihtuvuudesta johtuva perehdyttämisen tarve vaatii työyhteisöltä ja sen esimieheltä ponnisteluja. Joukko-osaston vaativimmissa tehtävissä vaihtuvuus on tiuhaa johtuen henkilöstön käyttöperiaatteista. Joukko-osaston ja sen joukkoyksiköiden komentajien tiheä vaihtuvuus vaikuttaa välillisesti ainakin työilmapiiriin ja jopa koulutuloksiin, johtuen edelleen käytettävästä yleisesti hyväksytystä komentajakeskeisestä johtamistyylistä.

Kouluttavaan henkilöstöön ja sen ammattitaitoon pyritään henkilöstöstrategian linjausten mukaisesti vaikuttamaan osaamisen kehittämisen keinoin. Osaamisen kehittämistä joukko-osastossa ohjaa henkilöstöala tulos- ja perusyksiköiden esimiesten kautta.

Tutkimusasetelmassa (kuva 2) nähdään tutkimuksen ongelmanasettelun keskeiset tekijät. Tavoitteena on löytää kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämisen kannalta jokin tapa, toimintamalli tai työkalu kokemuseräisen tiedon hyödyntämiseksi perusyksikön koulutustoiminnassa. Tavoitetilassa perusyksikkö toimii kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntäjänä itseohjautuvasti.



Kuva 2. Tutkimusasetelma: Kokemukseen perustuva tieto varusmieskoulutuksessa

Tutkimuksen luvussa 3 tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden lisäksi perusyksikköä oppimisympäristönä. Luvussa 4 esitetään varusmieskoulutuksen järjestelyt Kainuun Prikaatissa tutkimuksen rajausten mukaisesti. Luvussa 5 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään empiirisen aineiston analyysi. Luvussa 6 esitetään keskeiset johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimuksen tarve.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Käsitteeseen todellinen elämä sisältyy myös ajatus siitä, että itse todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym., 1997-2007, 157.) Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella kaksisuuntaisena prosessina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei aseta itseään tutkittavan kohteen ulkopuolelle, vaan toimii sisältä päin. (Kaikkonen 1999, 427-430.)

Tutkimuksen empiirisen osan tiedonkeruu toteutettiin keväällä 2008 keräämällä vastaukset haastattelukysymyksiin Kainuun Prikaatin perusyksiköiden päälliköiltä (n=12) ja varapääpäälliköiltä (n=13). Kaikki Kainuun Prikaatin joukkoyksiköt (5) ovat edustettuina haastatteluun vastanneiden joukossa. Varapäälliköiden antamat vastaukset noudattelivat päälliköiden näkemyksiä, joten niiden anti tutkimukselle on päälliköiden vastauksia tukevassa roolissa.

2.4 Fenomenografinen tutkimusote

Fenomenografia on 1980-luvulta lähtien yleistymässä ollut laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodi. Itse termi johdetaan kreikan kielen sanoista fainemon ja graphein. Sanaparista ensimmäinen tarkoittaa sitä, kuinka jokin asia ilmenee tai esiintyy (vrt. englannin kielen sana phenomenon, ilmiö), jälkimmäinen puolestaan pyrkii sanoin tai mielikuvin näyttämään jotain todellista, jonka tutkija pystyy hahmottamaan. Nykyisin fenomenografista tutkimusotetta käytetään erityisesti analysoitaessa kvalitatiivista tutkimusaineistoa. (Niikko 2003, 3-8.)

Fenomenografinen tutkimus noudattelee pääsääntöisesti seuraavanlaista kaavaa:

1. Tutkija löytää asian tai käsitteen, jota haluaa tutkia ja päättää aloittaa tutkimuksen
2. Tutkija perehtyy asian tai käsitteen teoriaan

3. Tutkija kerää aineistoa henkilöiden käsityksistä tutkittavasta asiasta tai käsitteestä joko haastattelulla, kyselyllä tai muulla vastaavalla keinolla
4. Käsitysten merkitysten perusteella tutkija luokittelee aineiston
5. Lopuksi tutkija kokoaa käsitykset ylemmän tason merkitysluokiksi, jotta hän voisi selittää käsitysten erilaisuuden. (Ahonen 1996, 114; Gröhn 1993, 2.)

Fenomenografiaa ei tule käsitellä eikä pitää filosofisena tutkimussuuntauksena vaan sitä vastaan käytännössä kehitettynä menetelmänä kvalitatiivisen tutkimusprosessin tekemiseksi. Fenomenografia tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. (Järvinen & Karttunen 1998, 163-165.)

Fenomenografiassa on oleellista pyrkimys tietoon, joka syntyy inhimillisen kokemuksen kautta. Ensimmäisenä askeleena on nähdä selvästi ja kuvata tarkasti näkemämme ja vasta sen jälkeen pyrkiä selvittämään näkemäämme tieteellisesti. Edelleen pyrkimyksenä on kuvata puhdas kokemus juuri sellaisena kuin se ilmenee ilman pohdintoja objektiivisuudesta. Perusksymyksenä kaikessa fenomenografisessa tutkimuksessa on ihmisen oma kokemus siitä maailmasta, missä hän elää. (Järvinen & Järvinen 2004, 189; Marton 1996.)

3 OPPIMISYMPÄRISTÖN JA KÄSITTEISTÖN SYVEMPI TARKASTELU

Tutkija on palvellut Kainuun Prikaatin 2. Jääkärikomppanian päällikkönä vuosina 2005-2008. Yksikkö on yksi viidestätoista Kainuun Prikaatin perusyksiköstä, ja sen tehtävänä on kouluttaa joukkotuotantosuunnitelman mukaisesti panssarintorjuntajoukkoja ja jääkäri- tai jalkaväijoukkoja. Kainuun Prikaatin (KAIPR) organisaatio elokuussa 2008 on esitetty liitteessä 2.

Perusyksikön henkilöstöön kuuluvat päällikön ja varapäällikön lisäksi yksikköupseeri, saapumiserän johtaja sekä kouluttajahenkilöstöä. Kaikkien (pl. saapumiserän johtaja) tehtävät ja vastualueet on lueteltu Yleisessä palvelusohjesäännössä.

Perusyksikön päällikkö vastaa yksikössään hengestä, palvelusturvallisuudesta ja yksikkönsä pääkouluttajana koulutustavoitteiden saavuttamisesta (YLPALVO, 35-40). Vuorion (2001, 25) mukaan päälliköt itse näkevät tehtäväkuvansa kannalta tärkeäksi alaisten yksilöllisen kohtaamisen ja ohjauksen, alaisen sitouttamisen yksikön tavoitteisiin, päällikön oman esimer-

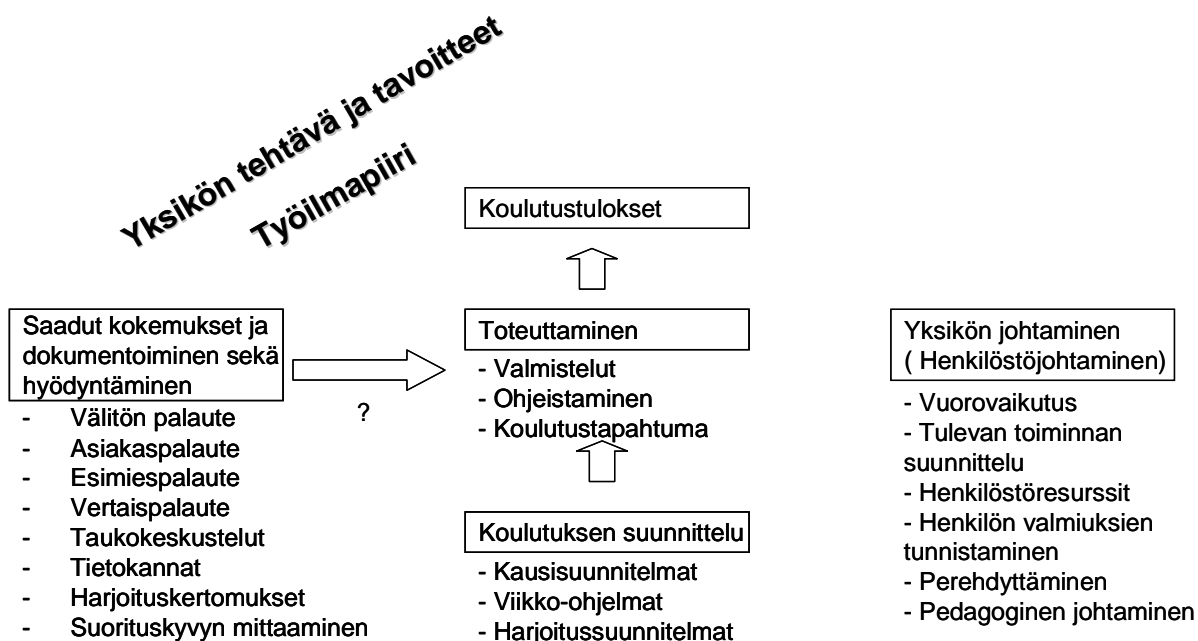
kin, yhteishengen kehittämisen ja ylläpitämisen ja asiantuntijuuden yksikön keskeisissä koulutussasioissa.

Saapumiserän johtaja on yksikön koulutuksen kannalta kouluttajahenkilöstön ehdottomasti tärkein toimija. Hän saa tehtävänsä yksikön päälliköltä, jonka linjausten mukaisesti erän johtaja laatii koulutussuunnitelman luonnokset koulutuskausittain, vastaa koulutuksen toteuttamisen suunnittelusta ja kouluttajien ohjeistamisesta päivittäiseen koulutustyöhön liittyvissä kysymyksissä. Joissakin yksiköissä hän myös suunnittelee ja esittelee päällikölle kouluttajahenkilöstön työaikasuunnitelman hyväksyntää varten. (KAIPR:n tehtävänkuvaus: Saapumiserän johtaja.)

Kainuun Prikaatin 2. Jääkärikomppanian kouluttajahenkilöstöön kuuluu (tilanne 4.8.2008)

- 2 sotatieteen maisteria, joista toinen on parhaillaan rauhanturvatehtävissä,
- 2 sotatieteen kandidaattia,
- 2 opistoupseeria, joista toinen on parhaillaan rauhanturvatehtävissä,
- 3 määräaikaista reservin upseeria ja
- 2 sopimussotilasta.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2005, 15) osaamisen kehittämisen mahdollistamisessa nähdään keskeisenä oppimisympäristöjen kehittäminen. Perusyksikköä oppimisympäristönä voidaan tarkastella kuvan 3 avulla.



Kuva 3. Perusyksikkö oppimisympäristönä

Kuvassa yksikölle annetut joukkotuotantotehtävät nähdään keskeiseksi perustaksi koulutustyön suunnittelun aloittamiselle. Työilmapiiri nähdään ensiarvoisen tärkeäksi elementiksi onnistuneen koulutustyön ja hyvien tulosten kannalta.

Päällikön johtamistoiminta vaikuttaa kaikkeen koulutustoimintaan perusyksikön sisällä, koska koulutusta antava joukko ihmisiä on hyvin tiivis ja sisältää erilaisilla valmiuksilla varustettuja työntekijöitä. Päällikön toiminnassa korostuvat alaisen valmiuksien ja kehitettävien osa-alueiden tunnistaminen. Lisäksi henkilöstön johtaminen edellyttää sellaisia valmiuksia, joita ei voi oppikirjoista opiskella. Näihin valmiuksiin kuuluvat mm. ihmistuntemus, kyky aistia ihmisen luonteenpiirteet sekä kyky johtaa yksilöä siten, että hän tekee työnsä tyytyväisenä. Päällikön on osattava oikealla tavalla markkinoida henkilöstölleen yksikölle asetetut tehtävät ja niiden menestyksellisen toteuttamisen tärkeys.

Koulutusprosessiin, joka on esitetty kuvan keskellä, liittyy kokemusten hankkiminen eri suunnista. Osa kokemuksista velvoitetaan kirjaamaan ylös eri tietojärjestelmiin ja osa käsitellään taukokeskusteluissa. Näistä palautteenomaisista keskusteluista saaduista kokemuksista voidaan päätellä, että niissä käsitellyt asiat vaikuttavat koulutustyöhön ja sen laatuun parantavasti lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä aikavälillä saatuja kokemuksia ei välttämättä kyetä hyödyntämään yhtä tehokkaasti, koska tunnistettua työkalua hyödyntämiseen ei ole olemassa.

3.1 Oppivasta organisaatiosta

Oppivan organisaation käsite ja sen periaatteet ovat viime aikoina muodostuneet muodikkaaksi ilmiöksi. Käsitteestä on puhuttu jo vuosikymmenen ajan, sitä on tutkittu ja siitä on kirjoitettu, mutta siitä huolimatta tai juuri siksi sille ei ole vakiintunut yhteistä määritelmää. (Moilanen 2001.)

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio muodostuu viiden eri osa-alueen kokonaisuudesta. Ensimmäisestä osa-alueesta käytetään nimitystä *yksilön pätevyys* (personal mastery). Osa-alueessa korostetaan yksilön osaamista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista. Yksinkertaistettuna kyseessä on yksilön kyvykyys toimia organisaatiossa yhteisten päämäärien mukaisesti. Toinen osa-alue muodostuu *sisäisistä toimintaa ohjaavista malleista* (mental models). Näillä tarkoitetaan organisaation ja yksilön toimintaa ohjaavien ajattelumallien tiedostamista. Mallit ovat monesti tiedostamattomia ja rutiineiksi muodostuneita ajattelu- ja toimintamalleja. Kolmannesta osa-alueesta käytetään nimitystä *yhteinen visio* (shared vision). Visiota pidetään

tärkeänä, koska organisaatiossa toimivat yksilöt tarvitsevat organisaation toimintaa ohjaavan yhteisen suunnan. Neljäntenä osa-alueena on *tiimioppiminen* (team learning). Tiimioppimista pidetään yksilön oppimista tärkeämpänä, koska tiimien kyky oppia mahdollistaa koko organisaation oppimisen. Viides osa-alue on *systeemiajattelu* (system thinking), joka yhdistää eri osa-alueet yhdeksi vuorovaikutukselliseksi kokonaisuudeksi. Keskeisimpiä tunnusmerkkejä oppivalle organisaatiolle on se, että se kykenee jatkuvasti kehittämään ja luomaan omaa tulevaisuuttaan.

Halonen (2007, 61) näkee oppivan organisaation puolustusvoimien näkökulmasta ”oppimiskulttuurisena kokonaisuutena, jonka avulla pyritään tukemaan sekä kehittämään puolustusvoimien henkilöstön osaamista ja sitä kautta puolustusvoimien suorituskkyä.” Tässä tutkimuksessa oppiva organisaatio nähdään perusyksikkönä, jossa päällikön lisäksi myös henkilöstö yksikön yhteisen vision ja mission (annetun joukkotuotantotehtävän ja sen toteuttamisen) kautta haluaa kehittää yhteistyökykyään ja henkilökohtaista osaamistaan esimiesten asettamien tavoitteiden tasolle laadukkaamman varusmieskoulutuksen takaamiseksi.

3.2 Oppiva yksilö osana oppivaa organisaatiota

Oppivan organisaation keskeisiä toimijoita ovat oppivat yksilöt. Tässä tutkimuksessa ilmiötä oppiminen tarkastellaan konstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta.

Konstruktivistinen oppimiskäsitys pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan. Kun behavioristit jättivät ihmisen psykologisen toiminnan oppimiskäsityksen ulkopuolelle, niin kognitiivisen psykologian tehtäväksi jäi avata tämä mustaksi laatikoksi kutsuttu sisäisen oppimisen maailma. Mustan laatikon sisältämä kognitiivinen kartta kuvaa yksilön sen hetkistä tietoa ja ymmärrystä maailmasta ja suuntaa yksilön ympäristöönsä kohdistamaa tiedon etsintää. Huonosti jäsentynyt kartta johtaa siihen, että yksilö kykenee käyttämään vain osan tarjolla olevasta opetuksesta tai informaatiosta. Vastaavasti hyvin jäsentyneen kartan omistajat kykenevät valikoimaan enemmän ja paremmin samasta tarjolla olevasta informaatiosta. Teoria nostaa esiin yksilöt ja heidän erilaiset oppimisvalmiutensa. Taustoiltaan erilaiset oppijat muokkaavat opetusta siten, että alkuvaiheessa tulee kiinnittää huomiota opiskelijoiden erilaisiin valmiuksiin (olemassa oleviin karttoihin) ja pyrkiä tunnistamaan karttojen vahvuudet ja heikkoudet. Tämä asettaa opettajalle ja myös opiskelijalle haasteita. (Järvinen ym. 2002, 85-87.) Olenko tunnistanut opettajana (kouluttajana) oikein oppilaan (koulutettavan) lähtötason? Kuinka pystyn

opiskelijana (koulutettavana) oppimaan pois jonkin asiakokonaisuuden, josta minulla saattaa olla ennakkokäsitysten tai aiemman kokemuksen perusteella virheellistä tietoa?

Halosen (2007, 121-122) väitöstutkimuksessaan saamien tulosten mukaan kouluttajan tulee tulevaisuudessa toimia oppimisen edistäjänä, oppimaan oppimisen ohjaajana, motivoijana ja jatkuvan arvioinnin tekijänä sekä palautteen antajana. Tehtäväksi muotoutuvat lisäksi ohjaaminen, kannustaminen ja tukeminen oppilaiden itseohjautuvuudessa. Tutkimus osoittaa kouluttajan roolin neljä ulottuvuutta: kasvattaja, ohjaaja, valmentaja ja oppimisympäristön rakentaja.

Oppimista voidaan tarkastella myös vertauskuvien kautta. Tiedonhankintavertauskuvassa oppiminen nähdään ”mielen sisäisenä tiedonkäsittelynä ja tehtäväkohtaisen tiedon omaksumisena”. Osallistumisvertauskuva painottaa vahvaa yhteisöllistä osallistumista, johon sisältyvät älyllinen sosialisatio sekä yhteisön normit, arvot ja eri identiteetit. Tiedonluomisvertauskuva lähtee siitä, että sekä yksilö että yhteisö luo uutta tietoa ja käytäntöjä oppimisen ja toimintojen kehittämiseksi. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 21.)

3.3 Osaamisen kehittäminen Kainuun Prikaatissa

Halonen (2007, 81-84) tarkastelee osaamisen kehittämistä kolmen eri tason toimenpiteinä. Organisaatiotasolla tehtyjä toimenpiteitä ovat esimerkiksi pääesikunnan ja puolustushaara-esikuntien tekemät toimenpiteet henkilökunnan täydennyskoulutuksen lisäämiseksi. Työyhteisötason toiminnaksi ymmärretään joukko-osaston ja perusyksiköiden tasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen. Halosen mukaan kouluttajahenkilöstö haluaa lisää täydennyskoulutusta ja edellyttää, että työyhteisötaso kykenee luomaan tosiasiallisia mahdollisuuksia tilaisuuksiin osallistumiseen.

Yksilötasolla työntekijöillä on halu kehittyä ammatissaan. Henkilöstön käsitykset yksilötason toimenpiteistä osaamisen kehittämiseksi voidaan jakaa kolmeen alakategoriaan:

1. Osaaminen kehittyy kokemuksen kautta ja siirtämällä kokemusta nuoremmille
2. Haetaan uusia ideoita koulutukseen
3. On halua kehittyä, mutta ei tarpeeksi aikaa

(Halonen 2007, 86-87)

Ensimmäinen alakategoria voidaan selkeästi liittää kokemukseen perustuvan tiedon ja taitojen välittämiseen nuoremmille kouluttajille mentorointitoiminnan keinoin. Henkilöstöllä on selkeä mielipide siitä, että koulutustapoja ja -menetelmiä tulee aktiivisesti kehittää. Halu käydä kursseilla ja kehittää osaamista on kova, mutta samalla kouluttajia tarvitaan myös suorittamaan päivittäisiä työtehtäviään.

Kainuun Prikaatin palkatun henkilöstön osaamisen hallinnasta ja koulutuksesta käsketään joukko-osaston vuosittaisessa toimintakäskyssä. Asiakirjan mukaan palkatun henkilöstön osaamista kehitetään siten, että tavoitetilassa osaaminen kohtaa tuotettavien sodan ajan joukkojen suorituskysymykset tietotaidon osalta. Tulosityksiköissä (joukkoyksiköt, esikunnan osat) järjestettävän koulutuksen painopistealueeksi on linjattu joukkotuotantovelvoitteen mukaisten käyttöön tulevien koulutusjärjestelmien koulutusvalmiuksien kehittäminen. Lisäksi osaamisen kehittämiseen kuuluu uusien varomääräysten ja uusittujen säädösten kouluttaminen henkilöstölle. (KAIPR:n ak n:o GD8178, liite 1.7.)

Asiakirjan linjausten mukaan vuonna 2008 laaditaan ja ylläpidetään palkatun henkilöstön koulutussuunnitelma vuosille 2009-2013. Vastuu koulutussuunnitelman päivittämisestä on annettu tulosityksiköille. Koulutussuunnitelma on taulukko tarjolla olevasta koulutustarjonnasta (kurssit ym.), jossa on lueteltu henkilöt ja heille suunnitellut täydennyskoulutustilaisuudet ja kurssit vuosittain. Asiakirja käskää myös esimiehen ja alaisen välisistä osaamisen hallintaan liittyvistä kehityskeskusteluista. Keskustelut käydään vuosittain 31.5. mennessä käyttäen tietojärjestelmäpohjaista PVHR-sovellusta. (KAIPR:n ak n:o GD8178, liite 1.7.)

Kainuun Prikaatissa ovat tulosityksiköt laatineet yksittäisen tehtävän tasalle menevän osaamiskartoituksen. Kartoitus on laadittu Microsoft Access-tiedostoon, josta jokainen työntekijä näkee tehtävässään vaadittavat osaamisalueet valmistautuessaan kehityskeskusteluun esimiehensä kanssa. Reflektoidessaan omaa osaamistaan verrattuna tehtävässä tarvittaviin osaamisalueisiin työntekijä ja myöhemmin hänen esimiehensä saavat kuvan kehitettävistä osaamisalueista. Lisäksi työntekijä voi esittää tarjolla olevasta kurssitarjonnasta omasta mielestään tarpeellisia kursseja ammatitaitonsa ja osaamisensa kehittämiseksi. Vuosittain 31.5. mennessä käytävässä kehityskeskustelussa esimies tarkastaa työntekijän tekemän arvion osaamisensa tasosta ja lausuu oman näkemyksensä asiaan. Tässä keskustelussa määritetään myös mahdolliset lisäkoulutustarpeet työntekijän osaamiseen liittyen. (KAIPR:n ak n:o GD8178, PVHR:n osaamisen kehittämisosion käyttöohje.)

Edellä on kuvattu toiminnallinen prosessi velvoitteineen osaamisen kehittämisessä. Nykyään ongelmaksi kuitenkin on muodostumassa osaamisen kehittämisen käytännön toimenpiteet. Jos työntekijällä havaitaan osaamisvajetta esimerkiksi asejärjestelmän ominaisuuksien hallitsemisessa, hänet suunnitellaan komennettavaksi tulevaisuudessa kursseille paikkaamaan osaamisvajettaan. Kurssin ajan työntekijä on kuitenkin poissa vakituisesta työstään, tämä ja työvoimapula saattaa johtaa jopa suunnitellun kurssin perumiseen. (vrt. Halonen 2007, 86-87.)

Nissinen (2007, 342) nivoo yhteen työyhteisön jäsenten osaamisen kehittämisen ja oppivan organisaation työkalujen keskeiset käsitteet prosessinomaiseksi kokonaisuudeksi, jota kutsutaan pedagogiseksi johtamiseksi. Henkilökohtaisen tason pedagogisia työkaluja ovat avoimet palautteet, esimiesprofiilit, kehityskeskustelun suoritusarviointi, jo mainittu osaamiskartoitus ja itse laadittu kehittymissuunnitelma. Ryhmä- tai tiimitason työkaluja ovat ryhmäkohtaiset profiilit, itsearviointilomakkeisto ja parantamissuunnitelmat. Yksikötason työkaluja ovat parantamissuunnitelmien yhteenvedot, työilmapiirikyselyiden tulosten analysointi ja ulkoinen palaute monista eri lähteistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstöllä on halu kehittyä työtehtävässään ja parantaa omaa osaamistaan. Tämänkaltaisessa tilanteessa esimieheltä kysytään kykyä järjestellä työt siten, että koulutustehtävien toteuttaminen ei kärsi. Toisaalta joskus päälliköltä kysytään rohkeutta jättää jokin koulutusryhmä kouluttajan täydennyskoulutuksen ajaksi kokonaan ilman kouluttajaa tai toisen kouluttajan valvontaan. Monesti tämä vaihtoehto on ainoa toteutettavissa oleva, jos henkilöstön osaamista halutaan kehittää täydennyskoulutuksen ja kurssien avulla. Nissisen esittelemien pedagogisten työkalujen hyödyntäminen saadaan jäsenyneeiksi nimenomaan prosessinomaisen ajattelun kautta, kunhan esimies itse ymmärtää aloittaa pedagogisen johtamisen prosessin reflektoidulla kriittisesti omaa osaamistaan ja johtajuuttaan. Tämä saattaa olla monelle esimiehelle todella haastava tehtävä ilman erityistä esimiesvalmennusta.

3.4 Kokemukseen perustuva tieto

Käsitettä oppiminen ei voi täydellisesti ymmärtää ilman käsitystä tiedosta. Tieto nähdään oppimisen käyteaineena, joka perinteisesti on jaettu pelkästään teoriaan ja käytäntöön. Tiedon lajeja on monia. Lajeiksi voidaan lukea ainakin teoria- ja käytäntö- ja kokemustieto sekä hiljainen tieto. Kokemustieto on ymmärretty yleensä suoraan käytäntöön linkittyväksi tekijäksi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kokemus on pikemminkin teorian ja käytännön yhteensovittamis-

ta. Tästä hypoteesista avautuu väylä hiljaiseen tietoon, jolla nähdään olevan yhä kasvavampi merkitys organisaation oppimisen viitekehyksessä. (Järvinen ym. 2002, 67.)

Tutkimuksessa käytetty käsite kokemukseen perustuva tieto (hiljainen tieto, tacit knowledge) määritellään sanattomaksi, ei-käsitteellisessä muodossa olevaksi tiedoksi, joka kehittyy pitkällisen harjaantumisen tuloksena ja näkyy ulospäin taitavana, intuitionomaisena toimintana. Hiljaisen tiedon vastakohtana voidaan pitää eksplisiittistä tietoa, joka puolestaan ”voidaan ilmaista sanoilla ja numeroilla sekä jakaa ja levittää kovan datan, tieteellisten kaavojen tai universaalien sääntöjen ja periaatteiden muodossa”. (Järvinen ym. 2002, 72, 146.)

Polanyi (1959, 93; 1966, 9-10; 1973, 49-52) tarkastelee tiedon olemusta työtehtävän suorittamisen viitekehyksessä. Jotta työ tulisi hyvin tehtyä, täytyy työntekijän ottaa huomioon joukko sääntöjä, joista ei itse ole tietoinen. Polanyin teorian ytimeistä löytyvät kaksi tietoisuuden tilaa, *keskitetty tietoisuus* (focal awareness) ja *sivutietoisuus* (subsidiary awareness). Hän näkee keskitetyn tietoisuuden kohteena, johon toiminta tai tietäminen liittyy tai liitetään ja joka pysyy kaikissa toiminnan vaiheissa täsmällisesti tiedostettuna. Sivutietoisuudessa käsiteltävä tieto on toiminnan kohteeseen liittyvää hiljaista tietoa, jota ei pystytä ilmaisemaan. Vaikka hiljainen tieto sijaitsee sivutietoisuudessa, ilmenee se kuitenkin keskitetyn tietoisuuden sisältämän toiminnan kohteen kautta ja saa näin merkitystä itselleen.

Puolustusvoimien yksi tulevaisuuden ja nyt myös nykypäivän asettamista haasteista on henkilöstön suuri vaihtuvuus (Liesinen 2002, 156). Tällä hetkellä koulutustehtävissä toimii melko nuoria kouluttajia. Koulutuskulttuurin kehityksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että kouluttajatehtävissä on tulevaisuudessa myös kokeneita ja osaavia kouluttajia. Näin hiljainen tieto säilyy ja kokeneilla kouluttajilla on mahdollisuus välittää sitä nuoremmille kouluttajille. (Halonen 2007, 133.)

Tarkasteltaessa hiljaista tietoa organisaation näkökulmasta, huomataan, että tämän tiedon jakaminen organisaatiossa edellyttää tiedon muuttamista sanoiksi, numeroiksi tai symboleiksi eli eksplisiittisen tiedon mukaiseksi ilmentymäksi. Tällä tavoin toimittaessa jokainen työyhteisön jäsen voi hyödyntää organisaation hiljaista tietoa. Kokemukseen perustuvan tiedon korostamisesta saattaa seurata se, että organisaatio näyttäytyy elävän organismin kaltaisena tiedon käsittelijänä mekaanisen tiedon käsittelijänä näyttäytymisen sijaan. Tässä yhteydessä jaetun hiljaisen tiedon käsittelyllä on paljon suurempi merkitys kuin pelkästään objektiivisella tiedon käsittelyllä itsellään. (Järvinen ym. 2002, 146.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 26-33; 59-61) mukaan organisaation tiedon tuottamisen keskeimpänä innoittajana on japanilainen johtamiskulttuuri. Ajattelussa korostuu keskeisenä todellisuuden näkeminen fyysisenä vuorovaikutuksena luonnon ja muiden ihmisten kanssa, jolloin tietämiseen kuuluvat olennaisina osina aiemmat kokemukset, intuitio, arvot ja tunteet. Jaettaessa työntekijöiden hiljaista tietoa muiden työntekijöiden hyödynnettäväksi syntyy Nonakan ja Takeuchin mukaan tilanne, jossa organisaation on mahdollista luoda uutta tietoa. Hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseksi se on muutettava ensin eksplisiittiseen muotoon, jotta kaikki kykenevät käsittelemään sitä. Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto nähdään toisensa poissulkevinä, vaikei niiden erottaminen aina olekaan ongelmatonta. Tiedon jakamisen kannalta on kuitenkin oleellista ymmärtää, että nämä kaksi tiedon lajia ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Lämsä (2008, 53-60) tuo tutkimuksessaan organisaation oppimiseen ja käytännön työyhteisöjen tiedonkäsittelyyn mielenkiintoisen näkökulman. Tiedon näkökulmasta katsottuna näissä työyhteisöissä kokemukseen perustuvan tiedon käsittely on sujuvampaa kuin virallisessa organisaatiossa. Ihmiset yhteisön sisällä analysoivat, välittävät ja soveltavat käytäntöön kokemukseen perustuvaa tietoa. Käytännön työyhteisön olemassaolon tunnistaminen ja hyväksyminen eivät vielä kuitenkaan riitä, vaan organisaatiossa tulee kehittää työkaluja ja keinoja työyhteisön sisällä virtaavan tiedon hyödyntämiseksi. (vrt. Järvinen ym. 2002, 146.)

Toisen ihmisen kokemukseen perustuvaa tietoa on kuitenkin hankala prosessoida ja omaksua, koska tieto sinällään on usein intuitiivista, joskus jopa tiedostamatonta ja sitä on hankala selittää suullisen ilmaisun keinoin. Nuori työntekijä omaksuu ja oppii kokemukseen perustuvan tiedon yleensä tarkkailemalla ja jäljittelemällä kokeneempaa työntekijää. Myös opastettu harjaantuminen auttaa omaksumaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Tästä tiedonsiirtoprosessista käytetään nimitystä tiedon sosialisatiovaihe. (Järvinen ym. 2002, 140.)

3.5 Järjestelmä kokemuksista oppimiseen – kokemuspankki

Eräs sotilasyhteisön käyttämä kokemukseen perustuvan tiedon kokoamis-, analysointi ja hyödyntämisjärjestelmä tunnetaan nimellä Lessons Learned. Suomeksi tapahtuvan lukukelpoisen ilmaisun ei tulisi sisältää liiaksi vierasperäisiä sanoja, joten Lessons Learned-käsitteelle tulee löytää hyvin soveltuva suomenkielinen käsite. Tällaista käsitettä ei ennestään ole olemassa, joten tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *kokemuspankki*.

Puolustusvoimien Kansainvälinen Keskus (PVKVK) on käskenyt suomalaiset kriisinhallintajoukot ottamaan käyttöön kokemuspankin kriisinhallintaoperaatioissa. Asiakirjassa käsketään jokaista kriisinhallintajoukkoa perustamaan järjestelmään liittyen tietopankki, ylläpitämään sitä ja määrääjoittain lähettämään kertyneet tiedot PVKVK:n vastaavaan tietopankkiin. Järjestelmälle haetaan oikeutusta sillä, että kriisinhallintajoukoissa henkilöstö vaihtuu tiheästi, yleensä puolivuositain. Tästä johtuvana haasteena nähdään opin ja kokemusten hyödyntäminen menneistä tai muualla käynnissä olevista operaatioista. Opin ja kokemusten tutkimiseen ja sitä kautta oman operaation pulmatilanteiden ratkaisemiseen voi löytyä ratkaisu tietopankista. Yksittäisen järjestelmään tallennettavan *kokemusraportin* tulee sisältää selvä, ymmärrettävä ja itsenäinen selostus havainnosta. Edelleen raportin tulisi tunnistaa mahdolliset ongelmat, selvittää vaihtoehtoiset toimintatavat ja kehottaa käyttämään vaihtoehtoisia toimintatapoja ongelmasta tai tilanteesta selviämiseksi. (PVKVK:n ak n:o AC17073.)

Kokemusten välitystä ja niiden sisältämän tiedon hyödyntämistä tarkasteltaessa voidaan löytää viisi eri toiminnan vaihetta. *Suunnitteluvaihe* perustuu yleensä tiedossa oleviin tarpeisiin tai annettuihin tavoitteisiin. Siinä voidaan käyttää hyväksi edellisistä saapumiseristä saatuja kokemuksia ja havaintoja tai soveltaa niitä vastaamaan suunniteltavan erän vaatimuksia. Kokemusten *kokoamisvaiheessa* odotetaan aktiivisuutta kaikilta toimijoilta. Jos resursseja on, niin kokoamisvaiheen voivat toteuttaa koulutetut ja tehtävään määrättyt etsijät. Minimivaatimus on, että organisaatioon käsketään prosessin vastuuhenkilö. *Analysointi* on jatkuvaa toimintaa, jota tehtäessä saatuja ja taltioituja kokemuksia peilataan annettuun koulutustehtävään ja toiminnan mahdollistaviin resursseihin. Analysoinnin tekijältä vaaditaan vahvaa kokemusta itse aihepiiristä. *Säilyttämisen* tulisi perustua tietojen helppoon saatavuuteen. Saatavuuden helppous kannustaa tiedon etsimiseen ja kokemuksiin viittaamiseen esitettäessä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Käyttökelpoisin tapa saattaisi olla tietopankinomainen tallennustapa. *Jakamisen* tulisi olla avointa ja vaivatonta. Keskeisintä on saatujen kokemusten pohjalta muodostetun uuden tiedon jakaminen kaikille tarvitsijoille. (Mukaillen PVKVK:n ak:n n:o AC170703 liitettä 1.)

Nato ja siihen kuuluvat maat käyttävät kokemuspankkia laajassa mittakaavassa. Kaikki puolustushaarat yhteen linkittävä kokemusten keräys- ja analysointikeskus JALLC (Joint Analysis & Lessons Learned Center) toimii Naton operaatioiden, koulutuksen ja harjoitusten osalta kokemusten kerääjänä, taltioijana ja analysoijana. Tietoa ja kokemuksia kerätään kaikista järjestön sotilasoperaatioista. Organisaatio ylläpitää interaktiivista tietopankkia eri operaatioiden kokemuksista. (<http://www.jallc.nato.int/>.)

Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen antama ohjeistus kokemuspankin käyttämisestä näyttää noudattelevan Naton käyttämää toimintatapamallia.

4 VARUSMIESKOULUTUS KAINUUN PRIKAATISSA

”Varusmieskoulutuksen tarkoituksena on kouluttaa ja harjaannuttaa asevelvolliset sotilaallisen maanpuolustuksen tehtäviin ja siten luoda edellytykset sodan varalta tarvittavien joukkokokonaisuuksien tuottamiselle. Tämä edellyttää, että jokainen asevelvollinen koulutetaan kykyjensä ja taipumustensa mukaisiin sodan ajan tehtäviin.” Koulutus on jaksoteltu perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausiin koulutettavan miehistön osalta. Johtajakoulutukseen käskettyjen osalta koulutus jaksottuu aliupseerikurssin I- ja II-jaksoon, reserviupseerikurssiin sekä aliupseerien ja reserviupseerien johtajakausiin. (PEKOUL-OS PAK A 01:05.)

Tässä luvussa kuvataan varusmieskoulutuksen suunnittelu- ja toteuttamisprosessi Kainuun Prikaatissa tutkimuksen rajausten mukaisesti. Alaluvuissa keskitytään peruskoulutuskauden suunnitteluprosessiin, ase- ja ampumakoulutuksen toteuttamiseen ja peruskoulutuskauden ampumaharjoituksen toteuttamiseen. Tutkimuksen empiirisen osan haastattelukysymykset käsittelevät näiden kolmen peruskoulutuskauden keskeisen koulutustapahtuman järjestelyjä ja valmisteluja kokemukseen perustuvan tiedon näkökulmasta.

4.1 Peruskoulutuskaudella annettavan koulutuksen suunnitteluprosessi

Kainuun Prikaatin esikunnan koulutusosaston koulutusala valmistelee saapumiserää varten käskyn, jonka mukaan joukko- ja perusyksiköt suunnittelevat oman koulutuksensa perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausia varten. Koulutusalan valmisteleva käsky julkaistaan yleensä kuukausi ennen alokkaiden saapumista. Tällöin koulutetaan edellisen saapumiserän joukkokoulutuskautta, joten tuleva saapumiserän johtaja aloittaa seuraavan saapumiserän suunnittelun oman (esimerkiksi joukkueen johtajan) toimensa ohella.

Kainuun Prikaatin saapumiserän koulutuskäskyn mukaan peruskoulutuskauden ”tavoitteena on sopeuttaa koulutettavat puolustusvoimien toimintaympäristöön ja koulutukseen, vahvistaa koulutettavien koulutusmyönteisiä asenteita, parantaa fyysistä kuntoa, opettaa perusliikuntaitoja, opettaa sotilaan perustiedot ja -taidot sekä mahdollistaa onnistuneet jatkokoulutusvalinnat. Koulutuksen lähtökohtana on myönteisen maanpuolustusasenteen vahvistaminen.”

Edelleen käskyssä painotetaan fyysisen koulutuksen tasoryhmäajattelua mikä tarkoittaa sitä, että alokkaat on jaettava yksikössä tasoryhmiin fyysisen kuntosaa perusteella. Tasoryhmäjaosta muodostuu samalla alokkaiden joukkuejako. Lisäksi käskyssä ohjeistetaan palvelukseen astumisen järjestelyt, lääkärintarkastukset, koulutuksen keskeiset linjaukset, varusmiesjohtajien toiminta ja peruskoulutuskauden aikaiset valinnat. (MAAV:n ak n:o ME15051.)

Joukkoyksiköt laativat omat tarkentavat käskynsä liittyen koulutusalan valmistelemaan käskyyn. Käskyssä annetaan määrääjat koulutuskausien suunnitelmille ja valinnoille, jaetaan yksiköille ampumaratavuorot ja linjataan johtajakoulutuksen keskeiset painopistealueet. (MAAV:n ak n:o ME18945.)

Perusyksikössä päästään suunnittelutyöhön välittömästi joukkoyksikön laatiman käskyn julkaisemisen jälkeen. Perusyksikön koulutuskausi suunnitelma sisältää lyhyen tekstiosan lisäksi liitteet koulutuskausi, fyysisen koulutuksen kokonaissuunnitelman ja henkilöstön (ml. varusmiesjohtajat) käyttösuunnitelman. Koulutuksen kannalta ehdottomasti tärkein liite suunnitelmassa on koulutuskauksen läpivientisuunnitelma. Viikko- ja päiväkohtaiseen suunnitelmaan saadaan perusteet koulutusalan laatiman käskyn liitteestä, jossa on käskettynä viikko- ja päiväkohtaiset koulutusaiheet ja tilaisuudet, jotka asettavat osaltaan rajoitteita perusyksikön koulutuksen suunnittelulle. (2.JK:n saapumiserän 208 koulutussuunnitelma; MAAV:n ak n:o ME15051, liite 2.)

Mielenkiintoista vertailua voi tehdä siitä, kuinka varusmiesten peruskoulutuskauksta käskävän normin ja koulutuskausi suunnitelman tuntimäärät poikkeavat toisistaan. Normi käskää liikuntakoulutuksen määräksi peruskoulutuskaukella 56 tuntia. Liikuntakoulutus sisältää teoriakoulutuksen lisäksi mm. lihashuolto- ja lihaskuntokoulutusta, kävelyä, sauvakävelyä, juoksua, suunnistusta sekä kuntotestit. Kaikki normin käskemät koulutusaiheet (pl. hiihto) löytyvät Kainuun prikaatin 2. Jääkärikomppanian saapumiserän 208 peruskoulutuskauksen suunnitelmasta, mutta yhteenlaskettu tuntimäärä liikuntakoulutuksen osalta on 42 tuntia. Toisaalta käsketty ase- ja ampumakoulutuksen 96 tuntia ylitetään suunnitelman mukaan noin 30 tunnilla. (2.JK:n saapumiserän 208 koulutussuunnitelma; PEKOUL-OS PAK C 01:01.)

Yksikön koulutuskausien viikko- ja päiväkohtainen suunnittelu on itsessään vaativa prosessi. Koulutuksen suunnittelun lisäksi saapumiserän johtajalla on useita muita muistettavia ja kokonaisuuteen vaikuttavia asioita. Näistä voidaan mainita esimerkiksi taistelu- ja liikuntavälinemateriaalin vastaanottamisen sopiminen, pyykinvaihtojen viikoittainen sopiminen ja sovit-

taminen ohjelmaan sekä erilaisten tilavarausten tekeminen joukko-osaston ohjeistamalla tavalla. Kun suunnittelutyö on hyvin ja huolella tehty, on viikko-ohjelman laatiminen helppoa ja vaivatonta.

Poikkeamat pysyväisasiakirjan käskemien tuntimäärien ja koulutussuunnitelmissa olevien tuntien osalta voidaan selittää esimiesten linjauksilla koulutuksen painopistealueista. Kainuun Prikaatissa ja erityisesti Kainuun Jääkäripataljoonassa on aina nähty ampumataito peruskoulutuskauden tärkeäksi koulutuskohteeksi. Todellisten koulutustuntien laskeminen vaatisi jatkuvaa seurantaa, tähän kuitenkin ei ole nähty tarvetta yksikön ja joukkoyksikön saavuttamien tulosten valossa.

Kokemukseen perustuvan tiedon ja käytäntöjen hallitseminen ja ennen kaikkea tiedon välittäminen edelliseltä saapumiserän johtajalta seuraavalle on tärkeää tarkan suunnittelun mahdollistamiseksi. Tässä kohdassa yksikön päällikkö on avainasemassa. Päällikön tulee varmistaa, että saapumiserän johtajalla on tarvittavat tiedot koulutuksen painopistealueista, joukkotuo-
tantotehtävästä ja johtajakoulutukseen valittavien määrästä jo ennen suunnittelutyön alkamista.

4.2 Ase- ja ampumakoulutus peruskoulutuskaudella

Peruskoulutuskaudella annettava ampumakoulutus antaa perustan hyvälle asekäsittely- ja ampumataidolle myöhemmillä koulutuskausilla. Peruskoulutuskauden ammunnat koostuvat totuttautumisammunnasta, kohdistusammunnasta, ammunnoista pysty- ja polviasennosta sekä ampumataitotestistä, jossa ammutaan 12 laukausta maaten kääntyviin tauluihin, polvelta paikallaan oleviin tauluihin sekä pystyasennosta kääntyviin tauluihin. (PEMAAV-OS PAK JV 02:02.)

Ammuntojen valmistava koulutus koostuu ammunnan perusteiden opettamisesta ja valmistavasta ampumakoulutuksesta. Valmistava ampumakoulutus pitää sisällään mm. rynnäkköki-
väärien käsittelyharjoituksia, ampuma-asentojen harjoittelemista, tähtäämis- ja laukausharjoittelua ja aseiden huoltamista. (PEKOUL-OS PAK C 01:01.)

Sotilaan ampumataidolle on asetettu korkeat vaatimukset. Hallinnollinen normi määrittää taistelijan perusampumataitoon kuuluvaksi henkilökohtaisen aseiden hallittamisen eri tilanteissa taistelukentällä. Tämä edellyttää, että taistelija osuu 150 metrin ampumaetäisyydeltä maaliin,

jonka halkaisija on 50 senttimetriä ja makuulta 300 metrin etäisyydellä olevaan halkaisijaltaan 100 senttimetrin maaliin. Lisäksi taistelijan on osattava ampuminen myös pimeällä. (PE-MAAV-OS PAK JV 02:02.)

Kainuun Prikaatissa ampumakoulutuksen suunnittelua ja toteuttamista ohjaa hyvin vahvasti joukko- ja perusyksiköille annettavien ampumaratavuorojen määrä ja sijoittuminen muuhun annettavaan koulutukseen nähden. Koulutusalan valmistelemassa peruskoulutuskauden käskyssä on jaettu joukkoyksiköille ampumaratavuorot. Joukkoyksikkö puolestaan jakaa vuorot perusyksiköille omassa tarkentavassa käskyssään. Yhdellä yksiköllä on peruskoulutuskauden aikana keskimäärin yhdeksän ampumaratavuoroa. Vuoron aikana on käytössä keskimäärin kaksi ampumarataa, joista kummassakin voi kerrallaan ampua 30 - 50 ampujaa. (MAAV:n ak:t n:o ME15051 ja ME18945.)

Ennen saapumiserän palvelukseen astumista Kainuun Prikaatissa järjestetään ampumakoulutuksen opetustilaisuus varusmieskouluttajille. Tilaisuuden käytännön järjestelyt hoitaa tehtävään käsketty joukkoyksikkö. Tilaisuuden tarkoituksena on nuorempien kouluttajien ampumakoulutustaidon kehittäminen. (MAAV:n ak n:o ME15051.)

.

Kainuun Prikaatissa ensimmäinen ampumaratapäivä saattaa olla jo peruskoulutuskauden toisen viikon maanantaina, mikä johtuu perusyksiköiden suuresta määrästä. Tällöin ensimmäisellä viikolla on palvelukseen astumisen aiheuttamien järjestelyiden lisäksi varattava taistelulinemateriaalin vastaanottoajat varastoilta. Ensimmäiset ase- ja ampumakoulutuksen harjoitukset aloitetaan mahdollisimman pian. Saapumiserän 208 alokkaat astuivat palvelukseen maanantaina 7. heinäkuuta. Ensimmäinen ase- ja ampumakoulutuksen oppitunti ja harjoitus pidettiin jo 10.7. torstaina. (2.JK:n saapumiserän 208 koulutussuunnitelma.)

Peruskoulutuskaudella toteutettava ammunnan harjoittelu ja ammuttavat ammunnat tähtäävät ampumataitotestin suorittamiseen peruskoulutuskauden päätteeksi. Ammunnan harjoitteluun kuuluvat ampuma-asennon, tähtäämisen ja laukaisun harjoittelun lisäksi simulaattoriavusteiset ammunnat. Peruskoulutuskaudella ammutaan seuraavat rynnäkkökivääriammunnat:

- RK-ammunta 1 (Totuttautumisammunta maaten),
- RK-ammunta 2 (Kohdistusammunta maaten),
- RK-ammunta 3 (Ammunta polviasennosta),
- RK-ammunta 4 (Ammunta pysty- ja polviasennosta) ja

- RK-ammunta 11 (Ampumataitotesti).

Lisäksi ainakin Kainuun Jääkäripataljoonassa ammutaan rynnäkkökivääriammuntaa numero 7, jossa ammutaan 18 laukausta kääntyviin tauluihin. Normin mukaan tämä ammunta ammutaan vasta joukkokoulutuskaudella, mutta ammunnan on todettu palvelevan hyvänä harjoitteluna tulevia taisteluammuntoja varten, sillä taulut ovat taisteluammuntojen tapaan näkyvissä 3-5 sekuntia kerrallaan. (2.JK:n saapumiserän 208 koulutussuunnitelma; PEMAAV-OS PAK JV 02:02.)

Peruskoulutuskauden ase- ja ampumakoulutuksessa on keskeistä ammunnan harjoittelu ja valmistava koulutus. Ilman näihin kahteen keskeiseen kokonaisuuteen keskittymistä joukon toiminta ampumaradalla ei ole tuloksekasta. Kokemukseen perustuvalla tiedolla on ase- ja ampumakoulutuksen käytännön toteuttamiseen liittyen suuri merkitys; johtuen käytössä olevan ajan niukkuudesta harjoitukset toimeenpannaan usein samalla tavalla kuin edellisellä saapumiserällä. Nuoren kouluttajan valmentamiseen ase- ja ampumakoulutuksen monien harjoitusten pitämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

4.3 Peruskoulutuskauden taisteluammunnat

Peruskoulutuskauden taisteluammunnat toteutetaan miehistön osalta osana peruskoulutuskauden ase- ja ampumakoulutusta ja ryhmänjohtajien sekä upseerikokelaiden osalta osana johtajakoulutusohjelmaa. Varusmiesten johtajakoulutuksen yhtenä päämääränä on, että johtajat pystyvät reserviin siirryttyään kertausharjoituksissa välittömästi aloittamaan joukkonsa tehokkaan johtamisen ja kouluttamisen. Peruskoulutuskauden taisteluammunnoissa juuri Reserviupseerikoulun kurssilta valmistuneet upseerikokelaat pääsevät johtamaan yksikön alokkaille ensimmäiset taistelijaparin puolustus- ja hyökkäysammunnat upseerikokelaiden koulutustaidon jatkokurssilla 2. (PEKOUL-OS PAK A 01:05.)

Kainuun Prikaatissa upseerikokelaiden koulutustaidon jatkokurssi 2 järjestetään välittömästi reserviupseerikurssin päättymisen jälkeen. Kurssin johtaa koulutusosaston koulutusala apunaan joukkoyksiköiden nimeämät kouluttajat. Kurssi huipentuu peruskoulutuskauden ampumaharjoituksessa, jonka aikana upseerikokelaat johtavat vuorollaan joko taistelijaparin puolustus- tai hyökkäysammunnan. Kurssi rakentuu siten, että kurssin johtaja ja hänen kouluttajansa opettavat taisteluammunnan johtamisesta keskeiset varomääräykset, ammuntojen yleisjärjestelyt ja rakenteen malliradoilla sekä ampumasuunnitelman laatimisen perusteet kasarmil-

la ja lähimaastossa. Kurssiin kuuluu oleellisena osana ammuntojen maastontiedustelu Vuosangan ampuma-alueella. Maastontiedustelussa ovat upseerikokelaiden kantahenkilökuntaan kuuluvat ammuntojen valvojat (perusyksiköiden kouluttajat) mukana. Maastontiedustelussa ammunnan valvoja ohjaa upseerikokelasta ammunnan yleisjärjestelyjen ja toteuttamisen suunnittelussa oikeaan suuntaan siten, että ammunnoista saadaan mahdollisimman kouluttavat ja palvelusturvalliset. (MAAV:n ak n:o ME23987.)

Peruskoulutuskauden ampumaharjoituksessa ammuntojen vastuullisina johtajina toimivat peruskoulutetut kantahenkilökuntaan kuuluvat sotilaat. Upseerikokelaat kuitenkin toimivat käytännön toimien johtajina. He pitävät ampumapuhutteluissa ammunnoistaan puheenvuorot, ohjeistavat joukon saapumisen ja varustuksen, ohjeistavat apukouluttajina toimivat ryhmänjohtajat ja pitävät aloitus- ja loppupuhuttelut ampuvalle joukolle. Voidaan sanoa, että upseerikokelaat johtavat oman ammuntansa alusta loppuun. Ammunnan valvoja hoitaa ainoastaan varoliikenteen ampumapaikan ja varoupseerin välillä. (MAAV:n ak n:o ME24070.)

Upseerikokelaat pääsevät johtajana näyttämään taitonsa omalle joukolleen ja kouluttajilleen, kun ensimmäisenä tehtävänä reserviupseerikurssin jälkeen on johtaa taisteluammutta. Kuvattu koulutustaidon jatkokurssi vaatii ammuntojen valvojilta yhtä paljon, ellei enemmänkin kuin upseerikokelailta: kaikilla ammuntojen valvojilla ei välttämättä ole omakaan johtamiskokemus ammunnoista kovin pitkäaikainen, ja silti heidän tulisi osata ohjata kokelaita taisteluammunnan johtamisessa.

5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on oleellista, että tutkija esittää lukijalle avoimesti tutkimuksen kaikkien vaiheiden sisällön. Aineiston tuottamisen olosuhteet ja aikataulu tulee kertoa avoimesti unohtamatta kriittistä tarkasteluotetta omaan työhön. (Hirsjärvi ym. 1997-2007, 227.)

Päälliköt ja varapäälliköt vastasivat haastattelukysymyksiin Kainuun Prikaatin komentajan käskeminä. Tämä on saattanut vaikuttaa joidenkin päälliköiden vastaamiseen, mutta suurimassa osassa vastausaineistoa näkyy vastaajan perehtyneisyys kysymyksiin selkeinä johtopäätöksinä. Päälliköt vastasivat nimettöminä, ainoastaan joukkoyksikkö piti ilmoittaa liitteessä 1 esitettyyn haastattelulomakkeeseen. Anonymiteetti on saattanut vaikuttaa siihen, että myös

kehitettävät kohdat sekä selkeät epäkohdat oman yksikön toiminnassa uskallettiin kirjoittaa vastauslomakkeeseen.

Analysointiprosessin aikana pyrittiin jatkuvasti pitämään tutkimusongelma ja sen alatutkimusongelmat keskeisenä lähtökohtana kaikelle ajattelulle ja vastausten luokittelulle. Analysointiprosessi aloitettiin heti vastausten saavuttua siten, että ne ensin luettiin kertaalleen läpi ja sitten kirjoitettiin haastattelukysymyksittäin järjesteltynä yhteen tekstitiedostoon. Lukemisen ja varsinkin suhteellisen paljon aikaa vieneen vastauksien litteroimisen jälkeen tutkijalla oli jo kohtuullisen hyvä kokonaiskuva vastauksista. Aineiston lukemisen ja litteroimisen aikana etsittiin jatkuvasti samanlaisia ja erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kertyneistä vastauksista pyrittiin poimimaan keskeisiä kokemukseen perustuvan tiedon ilmenemiseen ja virtaamiseen liittyviä ilmiöitä. (ks. Niikko 2003, 33-34, 55.)

Prosessin seuraava vaihe, päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksien ryhmittely tehtiin vertailemalla niitä toisiinsa ja etsimällä samankaltaisia ja eroavia käsityksiä tai jopa rajatapauksia. Kokemukseen perustuvan tiedon ilmenemistä koskeviin tutkimusongelmiin saatiin helposti muodostettua ryhmittely käsitysten perusteella. Prosessin kolmannessa vaiheessa muodostettiin alakategoriat, joita muodostui kaikkiaan seitsemän. Alakategorioita analysoitiin ja saatiin niiden perusteella muodostettua kolme pääkategoriaa. (ks. Niikko 2003, 33-55; Ahonen 1996 145-147.)

Kategorioiden muodostuminen on esitetty tutkimuksen liitteessä 3.

5.1 Organisaatiomme unohtaa oleellisia asioita

Haastattelukysymyksissä päälliköitä pyydettiin kuvaamaan asioita, joilla on taipumus unohtua saapumiserän suunnittelussa, ase- ja ampumakoulutuksessa sekä peruskoulutuskauden ampu-maharjoituksen valmisteluissa tai itse harjoituksessa. Vastauksista käy ilmi, että kouluttaja-henkilöstö ja päälliköt itsekin törmäävät saapumiserittäin toistuviin itsestään selviltä tuntuviin tilanteisiin.

Pääkategoria: *Perusasiat, perusasiat ja perusasiat*

Ensimmäinen alakategoria: *Itsestäänselvyydet unohtuvat*

Alakategorian vastaukset kuvastavat olemassa olevaa ongelmaa: peruskoulutuskauden koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta jää saapumiserä toisensa jälkeen perustavaa laatua olevia asioita ottamatta huomioon. Syitä tälle voi olla useita. Yksi syy saattaa olla tietynlainen kyllästyminen, koska edellinen saapumiserä kotiutuu perjantaina ja uusi astuu palvelukseen seuraavan viikon maanantaina. Välissä on vain viikonloppu aikaa, jolloin tehdään käytännön valmistelut.

Tulevan saapumiserän johtajan ja päällikön toteuttama koulutuksen suunnittelu tapahtuu silloin, kun edellisen saapumiserän joukkokoulutuskauden koulutus on kiivaimmillaan. Kesän saapumiserän palvelukseen astumiselle ja koulutuksen läpiviennille haasteita asettavat myös henkilökunnan kesälomakausi. Haasteena onkin monesti tasapuolisen vuosilomasuunnitelman laatiminen, koska kaikilla ei ole olemassa sijaisia.

”Henkilöstöresurssien vajavainen suunnittelu. Koulutuksen läpivientiä suunnitellessa voidaan suunnitella koulutusta, johon ei henkilöstöresurssit riitäkään, vaikka tieto käytössä olevista resurssista olisi saatavilla.”

(YKSPÄÄLL, KAIJP)

”Kolmiotähtäysharjoitus: Kouluttajat eivät muista miten harjoitus johdetaan. RK:n käsittely: Kouluttaja antaa usein rj:lle liian suuren roolin asean käsittelyn, purkamisen ja kokoamisen sekä huoltamisen kouluttamisessa. Varsinkin nuoret kouluttajat usein yllättyvät, että henkilökunta kouluttaa nämä perusasiat.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

”Kyseistä harjoitusta (P-kauden ampumarajoitus, tutkijan huomautus) ei aina osata tai haluta huomioida harjoitusta edeltävän tst-koulutuksen suunnittelussa. Lisäksi välillä yllättää se, että kokelaiden kanssa pitäisi käydä maastontiedustelussa.”

(YKSPÄÄLL, KAIJP)

Toinen alakategoria: *Koulutettavien tason huomioiminen kaikessa*

Vastauksista käy selkeästi ilmi, että kouluttajilla ja muulla yksikön henkilökunnalla on vaikeuksia mieltää alokkaiden osaamisen taso, mikä johtuu saapumiserien välissä olevasta lyhyestä tauosta (vrt. edellinen alakategoria). Eräässä vastauksessa jopa ehdotetaan sitä, että saapumiserien välissä olisi kuukauden mittainen tauko, jolloin henkilökunta saisi rauhassa suunnitella ja valmistautua seuraavan saapumiserän mukanaan tuomiin haasteisiin.

”Vaikeus muuttaa ajatusmaailmaa koulutettavien tason mukaan. Edellisenä perjantaina on kotiutettu asiat osaava ja itsenäiseen toimintaan kykenevä valmis sa-joukko ja seuraavana maanantaina otetaan vastaan uudet alokkaat ja samalla uudet johtajat ovat ensimmäistä kertaa rivissä.

Listaa asioista:

- *alussa aikataulut ovat tiukkoja, ei välttämättä myöhästyä mutta kiire stressaa alokkaita*
- *uusien varusmiesjohtajien ohjaus (tähän ei käytännössä ole edes aikaa, tämä pitäisi tehdä ennen palvelukseen astumista ja samaan aikaan on vielä kotiutuva saapumiserä menossa, ei ole tiloja (uudet johtajat majoittuvat AUK:ssa siihen saakka, kunnes tuvat tyhjenevät kotiutuneista) ja kouluttajia hoitamaan molempia). ”*

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

”Uutena asiana tulee aina upseerikokelaiden johtamien ammuntojen ensimmäinen päivä. Etukäteen eritasoiset esimiehet ja kouluttajat ovat painottaneet lukemattoman määrän tärkeiksi katsomiaan asioita, mutta moni asia unohtuu ja puhumalla opetettua asiaa on vaikea sovittaa käytäntöön ensimmäistä kertaa. Ensimmäisen ampumapäivän jälkeen toiminta muuttuu paljon parempaan suuntaan, kun teoriassa opetettu ja esimerkkiradalla käyty ammunta kytetään soveltamaan käytäntöön harjoittelun kautta.”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

Pääkategorian sisältämät käsitykset tukevat vallalla olevaa käsitystä kiireestä ja korostavat ajan hallinnan tärkeyttä. Ajankäytön suunnittelun lisäksi päälliköiden tuleekin saapumiserien suunnittelussa ja koulutustapahtumien läpiviemisen suunnittelussa kiinnittää huomiota valvontaan ja ohjaukseen. Ajan antaminen alaiselle koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on päällikön kannalta keskeisiä toimenpiteitä.

Ajan löytämisessä alaisen suunnitteluprosessille törmätään keskeiseen ongelmaan: Kainuun Prikaatissa tulevan saapumiserän johtaja ei ole lepovuorossa edellisen saapumiserän aikana, vaan varsin usein hän hoitaa joukkueen tai jaoksen johtajan tehtäviä. Saapumiserän suunnittelun kannalta kiireisin ajanjakso sattuu edellisen saapumiserän ajanjaksoon, joka sisältää joukkokoulutuskauden ampuma- ja taisteluharjoitukset.

5.2 Kokemukseen perustuva tieto työyhteisön sisällä

Haastattelukysymyksillä pyydettiin päälliköitä tunnistamaan henkilöstöstään kokeneita kouluttajia tai muita työntekijöitä, jotka toimivat yksikössään joko tietoisesti tai tietämättään mestareina. Samalla haluttiin selvittää päälliköiden käsityksiä tilanteista, joiden aikana käsiteltiin harjoitusten tai päivittäisen koulutuksen kannalta tärkeitä huomioita onnistumisista ja epäonnistumisista.

Pääkategoria: Tiedon ja kokemusten välittymistä epävirallisella foorumilla kokeneiden työntekijöiden kautta.

Päälliköiden käsitykset muodostivat kaksi alakategoriaa, joiden kautta pääkategoria saa täsmennyksensä.

Ensimmäinen alakategoria: Tunnollisia, kokeneita ja tiedonsiirtoon kykeneviä työntekijöitä.

Päälliköt kuvasivat kokeneen työntekijän noin kymmenen vuotta palvelleeksi kouluttajaksi, jolla on halu kehittyä ja kehittää omaa ja toisten osaamista. Karttunut kokemus on syntynyt työtehtäviä hoidettaessa, usein myös vanhemman kouluttajan ohjauksessa. Huomioitavaa on se, että yhdenkään päällikön vastauksista ei ilmennyt muun työyhteisön negatiivista suhtautumista tällaiseen asiantuntijaan, päinvastoin. Asiantuntijan tiedollisen voimavaran hyödyntäminen ja jakaminen muiden työntekijöiden käyttöön nousee avainalueeksi jokaisessa perusyksikössä niiden matkalla oppivaksi organisaatioksi.

”Kyllä tunnistan. Kokeneita, jo iäkkäitä, pitkään kouluttajana aselajin eri tehtäviä hoitaneita.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

”Ko. henkilöt ovat terveellä tavalla ylpeitä omista alaisistaan ja tuntevat aidosti vastuun oman joukon koulutustasosta ja -tuloksista. Henkilöt hallitsevat koulutettavat asiat ja ovat avoimia jakamaan omia käytäntöjään myös muille. Asioiden hallinta toimintatavat ovat syntyneet vuosien ”kehitystyön” tuloksena. Henkilöillä on halu oppia ja kehittää jatkuvasti myös omaa ammattitaitoa.”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

”Hän on luontaisesti helposti lähestyttävä henkilö joka antaa neuvoja sekä nuoremmille että vanhemmille. Hän on toiminnassaan erittäin täsmällinen. Hän osaa hyödyntää kokemustaan toisesta yksiköstä nykyisen yksikön toimintatapojen parantamisessa ja hän kykenee kommentoimaan yksikön päällikön ajatuksia toiminnan parantamisesta. Lisäksi hän tukee toimintaa omatoimisella työympäristön ja toimintatapojen parantamisella.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

Toinen alakategoria: *Näennäistä taukokeskustelua*

Keskustelutilaisuudet nähtiin epävirallisina ja ilmapiiriltään vapautuneina. Keskustelut tapahtuvat yleensä jonkin harjoituksen tai ammunnan päätteeksi, jolloin on aikaa istua nuotiolla, kahvihuoneessa tai joukkojenkuljetusjunassa ja puhua asioista vapaasti. Päällikön läsnäololla ei näyttänyt olevan keskustelua ja ajatustenvaihtoa kahlitsevaa vaikutusta. Toisaalta vastaajina olivat päälliköt, joiden poissa ollessa käytyjä keskusteluja ei kyetty havainnoimaan tämän tutkimuksen haastattelun keinoin. Saattaa olla myös niin, että päälliköt vastasivat muistellen omaa kouluttaja-aikaansa.

Lehesvirran (2005, 53) mukaan nykyajan johtajilla on kasvavia paineita johtaa työntekijöidensä oppimista. Hänen mukaansa kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät kahvipöytäkeskustelujen ja epävirallisen, vapaan yhdessäolon merkityksen kokemukseen perustuvan tiedon välittymisessä. Kuitenkin yritysten käytännöissä ja perinteisessä arvomaailmassa tällainen ulkoapäin katsottuna hyödytön rupattelu on tuomittavaa eikä auta organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan. Näin ei asia ole Kainuun Prikaatissa, sillä haastatteluvastauksista ei ilmennyt yhtäkään viittausta näiden keskusteluhetkien tuomitsemisesta.

”Edellä mainittuja keskusteluja syntyy erityisesti silloin kun ei ole kiirettä. Esimerkkinä olkoon vaikka tykistön sota- ja ampumaharjoituksen päätyminen, kun joukko on koottu yhteen paikkaan odottamaan paluukuljetuksia, huolto on suoritettu ja edessä on odottelua ja kiireettömyyttä.”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

”Kouluttajien kesken maastossa. Usein asiat jää dokumentoimatta, jos sitä ei tehdä välittömästi tapahtumapaikalla. Yleensä yhdessä tuumin todetaan että näinhän se kannattaa tehdä, mutta asia / toimenpide jää kirjaamatta.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

”Samankaltaisia tilaisuuksia on lisäksi yksikössä palaverien ja käskyjen jälkeen, jolloin vanhin paikalla oleva kouluttaja ottaa johtovastuun ja käskee nuoremmille tehtävät ja tarkentaa päällikön antamaa käskyä. Tämä ohjaus perustuu usein päällikköä korkeampaan kokeemukseen ja tietämykseen siitä, miten asia voidaan hoitaa mahdollisimman mutkattomasti. Näissä tilaisuuksissa ei ”puukoteta päällikköä selkään” vaan usein epäselvissä tilanteissa kysytään mikä on yksikön linja. Näistä tilaisuuksista on aina hyötyä sekä henkilöstölle että päällikölle.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

”Nykytrendin mukaan kaikista pienistäkin harjoituksista kirjoitetaan muistioita / harjoituskertomuksia, mutta niiden sisältöön ei välttämättä ole panostettu kovinkaan paljoa. Ne on kirjoitettu, koska ne on käsketty tehdä. Tällä välttää esimiehen nuhteet töiden tekemättä jättämisestä. Kuitenkin vain harvoin näkee muistioita / harjoituskertomuksia, joista saa ihan oikeasti jotain todellista palautetta / kehittämisideoita oman toimintansa kehittämiseen yksittäisen päällikön kannalta. Kyllä nämä asiat kehittyvät tällä hetkellä paremmin omissa lyhyissä viikoittaisissa päällikön johtamisissa palaverissa, joissa käydään edellisen harjoituksen tapahtumat pääpiirteittäin läpi. Ongelmana on se, että ne jäävät valitettavan usein dokumentoimatta ja osa hyvistä havainnoista pääsee tässä kiivaassa rytmisessä unohtumaan (kunnes tulee esille seuraavassa vastaavassa tilaisuudessa..). Ilmapiiri yksikön omissa tapahtumissa on hyvin positiivinen ja kaikki osallistuu aktiivisesti harjoitusten kehittämiseen.”

(YKSPÄÄLL, POHPIONP)

Haastatteluvastauksista on tunnistettavissa käytännön työyhteisön toiminta tiedon välittäjänä ja prosessoijana (ks. Lave & Wenger 1991; Lämsä 2008, 53-60). Tiedon ja kokemusten siirron kannalta keskeiset henkilöt ja tilanteet tunnistettiin selkeästi. Yksiköiden vuosittaiset itsearviointitilaisuudet ovat luonteeltaan samankaltaisia, mutta ongelmana on se, että tilaisuuksia on vain kerran vuodessa ja niissä keskitytään yksikön toiminnan kannalta suurempiin parannettaviin kokonaisuuksiin.

5.3 Tiedon ja kokemusten jakaminen työyhteisössä

Kokemukseen perustuvan tiedon siirtämisestä ja tiedonkulun johtamista käsittelevistä haastatteluvastauksista muodostui yksi pääkategoria ja kolme alakategoriaa.

Pääkategoria: *Puhetta ja osin käytäntöjä, kokeneisiin kouluttajiin turvautumista*

Ensimmäinen alakategoria: *Tehtäväkohtaista perehdyttämistä, perehdyttämisaikaa vähän*

Vastauksista käy ilmi tiedon ja kokemuksen erilaisia jakamistapoja liittyen esimerkiksi saapumiserän johtajan tehtävissä perehtymiseen. Joissakin yksiköissä uusi ja edellinen saapumiserän johtaja suunnittelevat yhdessä koulutuksen toteuttamisen. Joissakin yksiköissä taas pyritään tulevakin saapumiserän johtaja ottamaan mukaan suunnitteluprosessiin ja oppimaan työtehtävien hoitamiseen liittyviä käytännön asioita jo puoli vuotta ennen tehtävän alkamista.

Alakategoriaan kuuluvat päälliköiden käsitykset heijastelevat aikaisemmin mainittua aika-resurssin riittämättömyyttä. Vuorion (2001, 27) mukaan päälliköiden ajasta suurin osa kuluu toimistotyöskentelyssä. Halosen (2007, 77) tutkimustulosten mukaan päälliköt kokevat työ-aikansa kuluvan toisarvoisiin tehtäviin.

Yksiköiden päälliköillä ja varusmieskoulutuksessa mukana olijoilla ei kuitenkaan saisi olla tunnetta jatkuvasta ajanpuutteesta ja kiireestä, joka johtuu toisarvoisten tehtävien hoitamisesta. Näyttää siltä, että käsite toisarvoinen tehtävä tarkoittaa kaikkia epämiellyttäviä tehtäviä.

”Yksikössäni tieto siirretään tällä hetkellä siten, että saapumiserän johtaja suunnittelee päällikön antamine perustein saapumiserän ja seuraavan vuorossa oleva eränjohtaja osallistuu suunnitteluun lukemalla perusteet ja tarkastamalla saapumiseränjohtajan tekemän työn. Sen lisäksi tuleva johtaja pyrkii kehittämään saapumiseränjohtajan suunnitelmaa, jotta toiminta yksikössä olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista.

Aina tilaisuutta tällaiseen rinnakkaiseen suunnitteluun ei ole. Tällöin päällikkö pyrkii mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ohjeistamaan suunnittelun ja tekemään itse tiettyjä asioita valmiiksi, jotta välttyään pahimmilta sudenkuopilta ensimmäisen erän osalta. Kokemuksen kasvaessa päällikön rooli vähenee.”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

”Tehtävään perehdyttämisen aikana (jos sellaista on). Uudelle erän johtajalle annetaan käyttöön aiemmin tehdyt suunnitelmat ja niistä saadut havainnot. Lisäksi suunnitelman tekemisen ”kulmakivet” opetetaan ennen suunnitelman teon aloittamista. Erän johtajille luodaan mahdollisuus keskustella edellisen suunnitelman toimivuudesta ennen seuraavan suunnitelman tekoa.”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

”Uusi ja vanha erän johtaja osallistuvat yhdessä erän suunnitteluun”

(YKSPÄÄLL, KUOP)

Toinen alakategoria: *Vakiointia ja taltiointia, päivämäärien vaihtamista vanhoihin suunnitelmiin*

Vastauksista käy ilmi, että koulutussuunnitelmia ja viikko-ohjelmia päivitetään puolen vuoden välein. Perus- ja joukkoyksiköiden ryhmälevyt toimivat joissakin yksiköissä eräänlaisena kokemuspankkina. Miksi kaikesta vakioinnista huolimatta samoihin asioihin törmätään uudelleen luvun 5.1 osoittamalla tavalla? Haastatteluaineisto osoittaa, että sekä saapumiserän suunnitteluprosessista ja koulutuksesta jää saapumiserittäin ottamatta huomioon asioita, jotka ovat koulutuksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Kuitenkin käsitykset tiedon ja kokemusten siirtämisestä perustuvat paljolti vakiointiin ja taltiointiin. Tässä näkyvä ristiriita on selitettävissä ainoastaan siten, että pelkkä suunnitelmien ja koulutuskokonaisuuksien vakiointi ei riitä työkaluksi kokemukseen perustuvan tiedon siirtämiseksi.

”Suunnittelu tehdään vakioidulla pohjalla, joka taltioidaan ryhmälevylle. Edellisten erien suunnitelmat on käytettävissä uuden saapumiserän suunnittelussa.”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

”-muutokset kirjataan r:lle (Ryhmälevy, tutkijan huomautus) p-kausikansioon, seuraavalle eränjohtajalle annetaan hyväksi hiotut viikko-ohjelmien ja runkosuunnitelmien pohjat edellisiltä saapumiseriltä, joissa totuus koulutussuunnitelmien viennistä koulutuskausien viikko-ohjelmiin paljastuu.

- saapumiseränjohtaja kirjoittaa kertomuksen menneestä p-kaudesta ja se taltioidaan samaiseen kansioon.

- vakioidaan pyykinvaihdot, saunat, tiimipalaverit, profiilit jne tila- ja resurssivaraukset ennakoon jo ilman koulutuskäskyä”

(YKSPÄÄLL, KAITR)

Kolmas alakategoria: *Vanhemman kouluttajan opissa*

Päälliköiden mielestä paras tapa siirtää kokemuksia ja tietoa nuoremmalle työntekijälle on mentorointi. Parhaimmaksi tavaksi nähtiin toimintamalli, jossa koulutusjoukkueella oli van-

hempi kouluttaja ja toisena kouluttajana nuorempi. Myös Paloniemi (2008, 266-267) näkee hiljaisen tiedon epämuodollisen jakamistavan yleisimpänä tapana vastata jakamisen haasteeseen. Tutkittaessa esimerkiksi kirvesmiehiä ja hoitoalan työntekijöitä, avainasiaksi nousee yhdessä tekeminen ja nuoremman työntekijän opettaminen niissä asiakokonaisuuksissa, joita oppikirjoista ei voi opiskella.

”kokematon kouluttaja ei toimi vastuullisena kouluttajana vaan opiskelee vanhemman kouluttajan mukana oikeat toiminta- /opetustavat (henkilöstön käytön suunnittelu)”

(YKSPÄÄLL, KUOP)

”Vanha kunnon mestari-kisälli-periaate on mielestäni tehokkain tapa oppia uutta. Tällä periaatteella saa perusmallin miten asia tehdään, jonka jälkeen on mahdollisuus innovatiivisesti kehittää asiaa.”

(YKSPÄÄLL, KUOP)

”Mestari-kisälli periaate. Tiedän kyllä itsekin sen ettei kouluttajia, ja varsinkaan kokeneita ole mistään tulossa... Mutta jos joskus tulevaisuudessa!”

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

Jokaisella joukkueella tulisi olla 1 1/2 - 2 kouluttajaa. Oppipoika-kisälli- periaate olisi toimiva, mutta nykyään enää harvemmin löytyy todellisia kokeneita kouluttajia oppipoikia ohjaamaan.

(YKSPÄÄLL, P-SVP)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Tutkimuksessa selvisi, että Kainuun Prikaatin perusyksiköiden päälliköiden havaintojen mukaan saapumiserä toisensa jälkeen törmätään samoihin haasteisiin tai ongelmiin. Tämä tukee yleistä käsitystä jatkuvasta kiireestä. Lisäksi havainnot koulutettavien varusmiesten koulutustason hahmottamisen vaikeudesta osoittavat selkeästi nykyisen saapumiserien kotiutumisen ja palvelukseen astumisen aikatauluttamisen luoman haasteellisen tilanteen koulutusta antavalle henkilökunnalle.

Kokemukseen perustuva tieto virtaa perusyksiköiden henkilökunnan muodostamien käytännön työyhteisöjen sisällä. Haastatellut päälliköt kykenivät paikantamaan yksiköstään asiantun-

tijat, joiden toiminta on kokemuksen kautta muotoutunut vaivattomaksi ja joiden hoitamat asiat sujuvat kuin itsestään. Nämä asiantuntijat olivat lähes poikkeuksetta noin kymmenen vuotta palveluksessa olleita opistoupseereita. Tieto ja kokemukset siirtyvät työyhteisön sisällä spontaanien taukokeskustelujen aikana epämuodollisella tavalla ja ilmapiiri näissä keskusteluissa on vapautunut ja avoin.

Kokemusten hyödyntämisen käytännöt perusyksiköissä ovat varsin sekalaisia. Joissakin yksiköissä käytetään ryhmälevyä eräänlaisena kokemuspankkina, joissakin vaihdetaan päivämäärät vanhoihin hyväksi koettuihin suunnitelmiin. Yhteisenä käytäntönä perusyksiköissä on pyrkimys sijoittaa kokeneempi kouluttaja nuoremman kouluttajan kanssa saman koulutusosaston kouluttajaksi. Tähän eivät henkilöstöresurssit kuitenkaan anna mahdollisuutta kaikissa perusyksiköissä, ainoastaan kuusi päällikköä kykeni sijoittamaan kaikkiin koulutusryhmiin vanhemman ja nuoremman kouluttajan.

Perusyksiköiden käytäntöjen kehittäminen kokemusten kautta saadun tiedon avulla vaatii sekä yksilötason että työyhteisötason (joukkoyksikön ja joukko-osaston) toimenpiteitä. Yksittäisten työntekijöiden tulee kyetä tarkastelemaan omia rutiineitaan ja työtehtävien hoitamistaan tutkivan työotteen hengessä kriittisesti ja ikään kuin ulkopuolelta. Jos puolustusvoimissa ja sen joukko-osastoissa halutaan toimia oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti, vaatii se ennen kaikkea yksittäisten työntekijöiden yhteistoiminnallista sitoutumista muutokseen ja omien työtapojensa kehittämiseen. (Halonen 2007, 168-169.)

Hyvän ja esimerkillisen kouluttajan tunnusmerkkejä voidaan helposti luetella kymmenittäin, mutta ennen kaikkea upseeri- ja aliupseerikoulutuksessa tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Hyvällä itsetunnolla varustettu nuori upseeri tai aliupseeri ymmärtää vanhemmalta kollegalta tulevan ohjauksen koko työyhteisöä hyödyttäväksi toiminnaksi. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös kyky viestiä muulle työyhteisölle työyhteisön käytäntöjen muutostarpeesta terveen kriittisellä tavalla.

Lämsän (2008, 188) saamien tutkimustulosten mukaan työyhteisöissä käsite aika ja sen riittävyys ovat nousseet kriittiseksi tekijäksi huolimatta siitä, miltä tasolta organisaation työntekijöitä tarkastellaan. Myös kokemusten vaihtamista ja kokemuksista oppimisessa käytettävän ajan vähyys voi muuttua kriittiseksi haavoittuvuudeksi. Yksi tärkeimmistä Lämsän tuloksista on myös se, että käytännön työyhteisön sisällä kokemukseen perustuva tieto ja tietämys virtaavat eksplisiittistä tietoa paremmin.

Kun aika on kriittinen tekijä, niin kohtuuttomasti aikaa vievien järjestelmien kehittäminen ei ole järkevää. Tällaisessa tilanteessa on parempi keskittyä osin jo olemassa oleviin käytäntöihin ja pyrkiä parantamaan niitä.

6.1 Itsearviointitilaisuudet

Moilanen (2008, 251-252) näkee hiljaisen tiedon tunnistamisen ohella keskeisimmäksi työyhteisön haasteeksi tiedon jakamisen. Jakaminen ei suinkaan ole automaattista, vaan sen tulee olla suunniteltua toimintaa, jolloin tunnustetun asiantuntijan tehtäväkuvauksessa tulee näkyä selkeinä tehtävinä nuorempien kollegoiden opastaminen ja auttaminen.

Vuosittaisista itsearviointitilaisuuksista saatujen hyvien kokemusten valossa samankaltainen toiminta kannattaa ulottaa osaksi taistelu- ja ampumaharjoitusten sekä taktiikan kehittämistoimintaa.

Harjoituksien aikana löytyy varmasti aikaa, jolloin kokoonnutaan ja käsitellään kriittisesti harjoituksen valmisteluvaihe ja toteuttamistavat sekä kirjataan näistä keskusteluista saadut havainnot ylös harjoituskertomusta ja oman toiminnan parantamista varten. Tärkeintä on keskustella valmistellun asialistan mukaan harjoituksen kulku aina valmisteluvaiheesta sen toteuttamiseen saakka. Tilaisuudessa voidaan käsitellä joko toiminnallisia asiakokonaisuuksia (hyökkäys, puolustus) tai yksittäisiä asioita (ryhmän puolustusammunta). Tilaisuudet kannattaa pitää pienen piirin omina tilaisuuksina keskustelujen hedelmällisyyden takaamiseksi. Esimerkiksi joukkoyksikön tai -osaston ampumaharjoituksissa tilaisuudet toimeenpantaisiin perusyksiköittäin. Komentajan niin halutessa päälliköt voivat tuoda yksikkönsä tiivistetyt näkemykset joukkoyksikön vastaavaan tilaisuuteen.

Oleellista näissä tilaisuuksissa on olla rehellinen itselleen ja työyhteisölle. Kipeätkin epäonnistumiset tulee käsitellä rehellisesti ja pohtia toimintatapojen muuttamista vastaamaan haasteita.

6.2 Kokemuspankin hyödyntäminen

Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että vakiointia ja taltiointia harrastetaan yksiköissä suunnitteluun ja koulutukseen liittyen. Lisäksi joukko-osastoilla, joukkoyksiköillä ja perusyksiköillä on olemassa ryhmälevyt yhteisessä tietojärjestelmässä. Miksi ei tehostettaisi tätä toimintaa?

Haastatteluvastauksista ilmeni myös, että koulutuksen kannalta tärkeitä asioita käsitellään pakottomissa taukokeskusteluissa. Voitaisiinko taukokeskustelujen pohjalta taltioida hyvin jäsenneltyyn kokemuspankkiin keskeiset asiat harjoituksista tai koulutuskokonaisuuksista alalle ja tarkastella kokemuspankkiin kertynyttä aineistoa määrääjoin? Kokemuspankki pystytään rakentamaan anonyymien internet-keskustelupalstan muotoon. Tällöin kynnys tunnustaa myös ongelmallisia koulutushetkiä tai harjoituksia madaltuu varmasti. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat toimintamallin käyttöönottovaiheen markkinointi ja madallettu kynnys tallentaa kokemuksia pankkiin.

Edellä kuvattu menettely vaatii yksikössä vastuuhenkilön, joka vastaa koulutuksen kehittämisestä. Vastuuhenkilö ei voi olla saapumiserän johtaja, varapäälikkö tai kukaan kouluttajista. Vain päällikkökeskeisen kehitystyön kautta saadaan kokemuspankin toiminta käyntiin ja jopa itseohjautuvuuden asteelle. Lisäksi päälliköt saattavat saada takaisin jo osin jopa menetettyä (vrt. Halonen 2007, 76) pääkouluttajan statustaan.

Työntekijöiden osallistuminen prosessiin saa varmasti kasvatettua myös työyhteisön jäsenten tunnetta siitä, että omat kokemukset ja käytännöt saattavat tuoda yhteistä hyvää työtapojen kehittämiseen.

6.3 Jatkotutkimuksen suuntaaminen

Jatkotutkimuksen tulee viitekehykseltään liittyä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittämiseen (ks. PV:n henkilöstöstrategia 2005, 11). Nyt tutkitun aihealueen osalta jatkotutkimus tulee laventaa koskemaan joukko-yksikön tai -osaston henkilöstön kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämismahdollisuuksia. Ennen jatkotutkimusta tai siihen liittyen tulee selvittää kokemuspankkitoiminnan ja pienennettyjen itsearviointitilaisuuksien toimivuus esimerkiksi toimintatutkimuksen keinoin.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön työtehtävien hoitamisen kehittämiseksi. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä. Vain harvoin työntekijä kohtaa työnsä haasteet yksin; useimmiten työtehtävien hoitaminen tapahtuu yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Tällöin korostuvat ainakin yhteistyökykyisyys ja vuorovaikutustaidot. Toimintatutkimuksen oleellisin piirre on syklisyys, sillä yhteen suunnitelmaan perustuva toiminta muokkautuu ja hioutuu kokemusten kautta yhä paremmaksi. (Heikkinen ym. 2006, 16-19.)

Terveellä tavalla omaa työtään refleктоiva työntekijä pyrkii asettamaan oman työtehtävänsä taustaoletukset ja käsitykset kriittisen tarkastelun alle. Samalla työntekijä pyrkii ottamaan etäisyyttä päivittäin toistuviin käytännön työtilanteisiin ja näin saamaan arkiajattelua syvällisemmän näkemyksen oman työnsä kehittämiseen. (Heikkinen ym. 1999, 63-64.)

Puolustusvoimien ja sen varusmieskoulutusta antavien yksiköiden koulutuskulttuurin kehittämisessä on oleellista ymmärtää toimintatutkimuksen tarjoamat mahdollisuudet. Upseerien koulutuksessa on viime vuosina korostettu tutkivaa työtettä, joka voidaan määritellä toimintatutkimuksen menetelmiä korostavaksi suhtautumistavaksi omaan työhön. (Toiskallio 2002, Halosen 2007, 133 mukaan.)

Puolustusvoimien Kansainvälisen Keskuksen käyttämän kokemuspankin toimivuuden tutkiminen onnistuu esimerkiksi siten, että kriisinhallintatehtävään lähtevälle työntekijälle annetaan tutkimustehtävä liittyen kokemuspankin tuomaan apuun toimialuekoulutuksen ja perehdyttämisen apuvälineenä. Tutkimustehtävät pitää antaa mahdollisimman monelle eri toimintatasolle alkaen joukkueenjohtajan tehtävistä päättyen kriisinhallintajoukon komentajan tehtäviin. Toinen vaihtoehto on hankkia kokemuspankin toimivuutta mittaavat empiiriset tutkimustulokset varusmieskoulutusta antavista perus- tai joukkoyksiköistä. Ensimmäinen vaihtoehto on helpommin toteutettavissa, koska kriisinhallintajoukoilla on jo olemassa tunnustettu järjestelmä, jonka toimivuus voitaisiin objektiivisesti todentaa, ja tulosten perusteella joko jatkaa kokemuspankin kehittämistä varusmieskoulutusta antavissa perusyksiköissä tai edelleen kehittää kokemuspankkia järjestelmänä.

Itsearviointitilaisuuksien toimivuus tulee selvittää laaja-alaisen empiirisen tutkimuksen keinoin yhdistämällä sen tutkiminen kokemuspankin tutkimiseen. Kriisinhallintajoukoissa ja varusmieskoulutusta antavissa perus- ja joukkoyksiköissä on tapana pitää puhutteluja päivittäin

tai viikoittain. Kriittinen oman toiminnan reflektointi on helppoa liittää näihin puhutteluihin ja kasvattaa sen roolia jopa muiden käsiteltävien asioiden jäädessä vähemmälle.

Jatkotutkimuksessa tulee myös haastatella sekä kokeneita että nuoria kouluttajia liittyen hiljaisen tiedon käsittelyyn ja jakamiseen. Kuinka vanhemmat ja nuoremmat kouluttajat kokevat kokemukseen perustuvien taitojen siirtämisen perusyksiköissä? Mitä esteitä tiedon siirtämiselle kenties on olemassa?

JULKAISTUT LÄHTEET

- Ahonen, S. 1996. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, 1.-3. painos. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Gröhn, T. 1993. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.) 1993. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2003. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 18 / 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H.L.T. (toim.), Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997 (osin uudistettu 2007). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS-Bookwell Oy.
- Järvinen, A. & Karttunen, P. 1998. Fenomenografia – käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa: Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.

- Kaikkonen, P. 1999. Laadullinen tutkimus kasvatus- ja opetustyössä. *Kasvatus* 5/1999.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehesvirta, T. 2005. Miten organisaatiossa opitaan ja mitä johdon pitäisi siitä tietää? Teoksessa: *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Esa Print Tampere.
- Liesinen, K. 2002. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä. Asevelvollisten koulutus. Teoksessa: *Tietoja maanpuolustuksesta 2002. Maanpuolustus ulko- ja turvallisuuspolitiikan osana*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Lämsä, T. 2008. *Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: An empirical analysis of a healthcare organization*. Oulu: Oulun yliopiston kirjapaino.
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa: Toom, A., Onnismä, J. & Kajanto, A. (toim.). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen kirjapaino OY.
- Niikko, A. 2003. *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 85.
- Nissinen, V. 2007. *Kasvu pedagogiseen johtamiseen*. Teoksessa: *Tiede ja ase 2007*. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu n:o 65. Vaasa: Waasa Graphics.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa: Toom, A., Onnismä, J. & Kajanto, A. (toim.). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen kirjapaino OY.

Polanyi, M. 1959. The study of man. Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.

Polanyi, M. 1973. Personal Knowledge. Towards a post-Critical Philosophy. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The arts and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.

Vuorio, V-V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Yleinen palvelusohjesääntö 2002. Hämeenlinna: Karisto Oy.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

KAIPR:n asiakirja nro GC7667 10.10.2006. (KEHITYSKESKUSTELUN OSAAMISEN KEHITTÄMISOSION LAATIMINEN)

KAIPR:n asiakirja nro GD8178 10.12.2007. (KAINUUN PRIKAATIN TOIMINTA VUONNA 2008)

Kainuun Prikaatin henkilöstöosaston laatima PVHR:n kehityskeskustelun osaamisen kehittämisosion käyttöohje (Microsoft Word - tiedosto), luettu 19.8.2008

MAAV:n asiakirja n:o ME15051 20.5.2008. (208-SAAPUMISERÄN KOULUTUS KAINUUN PRIKAATISSA)

MAAV:n asiakirja n:o ME16751 12.5.2008. (PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN JA VARA-PÄÄLLIKÖN NÄKEMYKSET KOKEMUKSEEN PERUSTUVAN TIEDON HYÖDYNTÄMISESTÄ KOULUTUSTYÖSSÄ). Haastatteluaineisto tutkijan hallussa.

MAAV:n asiakirja n:o ME18945 28.5.2008. (KAINUUN JÄÄKÄRIPATALJOONAN 208-SAAPUMISERÄN KOULUTUS)

MAAV:n asiakirja n:o ME23987 17.7.2008. (KAINUUN PRIKAATIN SAAPUMISERÄN 108 UPSEERIKOKELAIDEN KOULUTUSTUIDON JATKOKURSSI 2)

MAAV:n asiakirja n:o ME24070 18.7.2008. (KAINUUN PRIKAATIN PERUSKOULUTUSKAUDEN AMPUMAHARJOITUS 208)

PEKOUL-OS PAK A 01:05. VARUSMIESKOULUTUKSEN YLEISJÄRJESTELYT

PEKOUL-OS PAK C 01:01 VARUSMIESTEN PERUSKOULUTUSKAUSI

KAINUUN PRIKAATIN 2.JÄÄKÄRIKOMPPANIAN KOULUTUSSUUNNITELMA SAAPUMISERÄLLE 208

PEMAAV-OS PAK JV 02:02 JALKAVÄEN AMPUMAOHJELMISTO

Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen asiakirja n:o AC17073 6.10.2006 (LESSONS LEARNED TOIMINTA SUOMALAISSA KRIISINHALLINTAJOUKOISSA)

Tehtäväkuvaus: Saapumiserän johtaja. 2.JK / KAIJP / KAIPR. Viitattu 4.8.2008.

INTERNET - LÄHTEET

Etienne Wengerin kotisivut, viitattu 30.9.2008. Nähtävillä osoitteessa

http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm

Marton, F. Is phenomenography phenomenology, viitattu 7.3.2009. Nähtävillä osoitteessa

<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/faq/faq.phen.html>

Naton JALLC:n (Joint Analysis & Lessons Learned Center) kotisivut, viitattu 30.09.2008.

Nähtävillä osoitteessa <http://www.jallc.nato.int/>

LIITELUETTELO

- 1: Haastattelulomake empiirisen osan aineiston keruuta varten
- 2: Kainuun Prikaatin organisaatio elokuussa 2008
- 3: Käsitys-, pää- ja alakategorioiden muodostuminen

LIITE 1. Haastattelulomake empiirisen osan aineiston keruuta varten

Haastatteluosio

Alla olevassa tekstissä ovat lihavoituina tutkimukseni alatutkimusongelmat. Ko. ongelmien alla on niihin liittyviä numeroituja haastattelukysymyksiä, joihin haluan perusyksikön päällikön ja varapäällikön näkökulman. Pyydän vastaamaan kysymyksiin kirjoittamalla vastaukset kysymysten alle. Pyydän vastaamaan rehellisesti. Tutkimuksessa ei tulla julkaisemaan yksiköitä, vain joukkoyksikkö merkitään lomakkeeseen. Aineisto pysyy tutkijan hallussa ja sitä ei julkaista sellaisenaan. Tulosta vastauksesi ja lähetä se minulle 15.6.2008 mennessä.

Ympyröi oikea vaihtoehto:

Palvelen yksikön päällikkönä / varapäällikkönä

Joukkoyksikkö: KUOP KAIJP POHPIONP KAITR P-SVP

Tutkimusongelma: Mitä on kokemukseen perustuva tieto?

1: Tunnistatko ko. tietoa omaavia henkilöitä yksikössäsi? Kuvaile henkilöitä, heidän kokemustaan ja yleisiä ominaisuuksiaan.

2: Oletko tunnistanut tilanteita, joissa käsitellään jonkin harjoituksen kannalta tärkeitä asioita, mutta ne eivät tule dokumentoitua kertomuksiin tms.? Kuvaile mainittuja tilanteita, missä, milloin, millainen ilmapiiri, ketä paikalla?

Tutkimusongelma: Mikä on nykytila kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämisessä?

Seuraavat asiat tai asiakokonaisuudet toistuvat varusmiesten peruskoulutuskaudella jokaisen saapumiserän aikana. Vastaa, kuinka hyödynnät kokemukseen perustuvaa tietoa näiden asiakokonaisuuksien suunnittelu- tai toteuttamisvaiheessa.

Saapumiserän koulutuksen suunnitteluprosessi.

3: Saapumiserän johtaja saattaa vaihtua puolivuositain. Kuinka huolehdit siitä, että edellisen saapumiserän johtajan kokemukset koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta siirtyvät seuraavalle?

4: Listaa ne asiat, jotka mielestäsi toistuvat saapumiserittäin koulutuksen suunnitteluprosessissa, mutta jotka kuitenkin tulevat joka kerta ”uutena” asiana eteen.

Ase- ja ampumakoulutus peruskoulutuskaudella

Ampumataito on yksittäisen sotilaan tärkeimpiä taitoja. Sinulla on varmasti mielipide oman yksikkösi kouluttajien koulutustaidosta ja kokemuksesta koskien ase- ja ampumakoulutusta. Seuraavat kysymykset kartoittavat kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämistä ase- ja ampumakoulutuksessa.

5: P-kauden alkaessa alkavat myös kouluammunnat. Monesti on vain viikko aikaa kouluttaa ammunnan perusteet ennen ensimmäistä ampumaratakertaa. Onko yksikössäsi olemassa jokin dokumentoitu tai dokumentoimaton toimintatapamalli ko. koulutuksen toteuttamiseksi? Milainen?

6: Prikaatissa järjestetään ennen jokaista P-kautta ampumakouluttajien opetustilaisuus. Kuinka hyödynnät ko. tilaisuutta kouluttajiesi ampumakoulutustaidon kehittämiseksi? Miten muuten valmennat / valmennutat kokemattomimpia kouluttajiasi kouluammuntojen käytännön toteuttamiseen?

7: Listaa ne asiat, jotka mielestäsi toistuvat saapumiserittäin ase- ja ampumakoulutuksen aloittamisessa ja toteuttamisessa, mutta jotka kuitenkin tulevat joka kerta ”uutena” asiana eteen.

Peruskoulutuskauden ampumaharjoitus

8: Listaa ne asiat, jotka mielestäsi toistuvat saapumiserittäin peruskoulutuskauden ampumaharjoitukseen liittyen, mutta jotka kuitenkin tulevat joka kerta uutena asiana eteen.

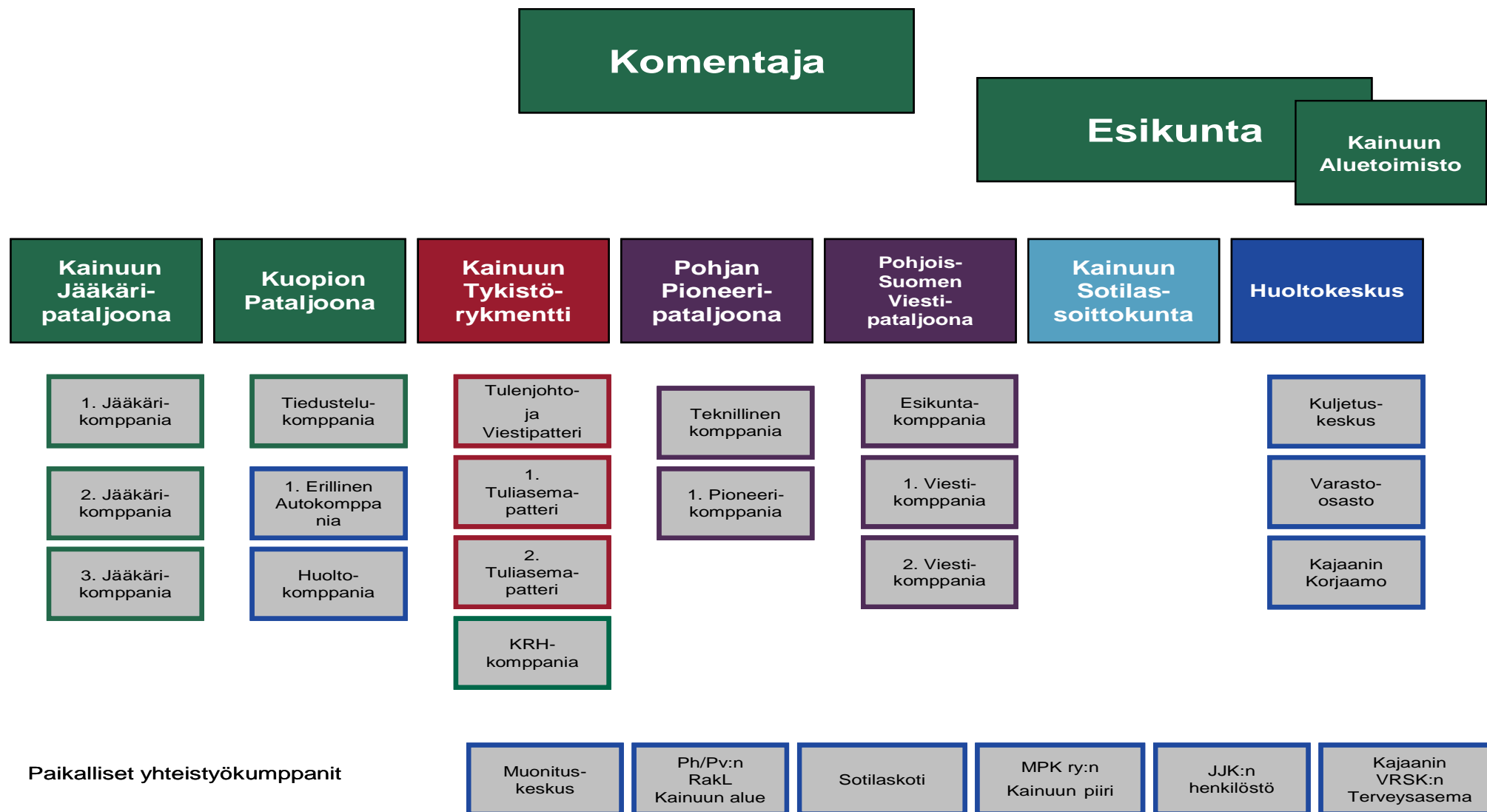
Tutkimusongelma: Mitä eri vaihtoehtoja voidaan käyttää kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämiseksi?

9: Meillä on olemassa tunnustettu järjestelmä (prosessikuvaukset ja työnkulkukaaviot) kokemukseen perustuvan tiedon säilömistä varten. Työnkulkukaavioihin on kuvattu esimerkiksi juuri saapumiserän suunnitteluprosessi. Saattaa olla, että perusyksiköissä ei (ainakaan omas-

sani) ko. järjestelmää hyödynnetä kovinkaan tehokkaasti. Pohdi, miksi. Jos yksikkösi käyttää ko. menetelmiä, niin kuvaile lyhyesti käytännön toteuttaminen.

10: Nyt on lupa ideoida! Miten toteuttaisit ko. tiedon (taitamisen) järjestelmällisen hyödyntämisen kouluttajiesi osalta?

LIITE 2. Kainuun Prikaatin organisaatio elokuussa 2008 (Lähde: Kainuun Prikaatin esittelyaineisto PVAH:ssa)



LIITE 3. Käsitys-, pää- ja alakategorioiden muodostuminen

| Ongelmanasettelun kannalta keskeiset päälliköiden käsityskategoriat | Pää- ja alakategoriat | Frekvenssi |
|--|--|-------------------|
| Ongelmatilanteiden toistuminen saapumiserittäin | Perusasiat, perusasiat ja perusasiat | |
| | Itsestäänselvyydet unohtuvat | 14/23 |
| | Koulutettavien tason huomioiminen kaikessa | 11/23 |
| Kokemukseen perustuvan tiedon ilmeneminen työyhteisössä | Tiedon ja kokemusten välittymistä epävirallisella foorumilla kokeneiden työntekijöiden kautta | |
| | Tunnollisia, kokeneita ja tiedonsiirtoon kykeneviä työntekijöitä | 13/24 |
| | Näennäistä taukokeskustelua | 14/24 |
| Kokemusten ja käytäntöjen siirtäminen, käsityksiä kehittämistä | Puhetta ja osin käytäntöjä, kokeneisiin kouluttajiin turvautumista | |
| | Tehtäväkohtaista perehdyttämistä, perehdyttämisaikaa vähän | 19/36 |
| | Vakiointia ja taltiointia, päivämäärien vaihtamista vanhoihin suunnitelmiin | 15/36 |
| | Vanhemman kouluttajan opissa | 21/36 |